

Revista Complutense de Educación  
Vol. 15 Núm. 1 (2004) 75-138

ISSN: 1130-2496

## *El modelo de verificación de escenarios organizacionales (VERO) y su aplicación a programas de formación multimedial*

GUILLERMO DOMÍNGUEZ FERNÁNDEZ  
Universidad Complutense de Madrid

### RESUMEN

En el llamado proceso de Copenhague se ha puesto de manifiesto la insuficiencia de los modelos tradicionales para la medida de la calidad –ISO, FQM– lo que ha motivado que grupos diferentes de trabajo busquen otras respuestas más adecuadas a la solución del problema de la citada medida, desde la preparación y aproximación definidora de las competencias de los formadores. En esa búsqueda los modelos de autoevaluación contrastados por expertos de los 25 países de la Unión Europea han dado respuestas altamente positiva. En esa búsqueda ha resultado de estimable claridad el modelo VERO.

**Palabras clave:** Insuficiencia, modelos tradicionales, trabajo, expertos, autoevaluación, VERO.

### ABSTRACT

In the call process of Copenhagen has shown the insufficiency of the traditional models for the measurement of the quality -ISO, FQM- which has motivated that groups different from work look for other more suitable answers the solution of the problem of the mentioned measurement, from the preparation and definition approach of the competitions of the training ones. In that search the models of autoevaluation resisted by experts of the 25 countries of the European Union have given answers highly positive. In that search model VERO has been from considerable clarity.

**Key words:** Insufficiency, traditional models, work, experts, autoevaluation, VERO.

## **Introducción: El escenario de la Sociedad del conocimiento y la cultura de la calidad como marco actual europeo**

Desde septiembre de 2003, y en el marco de las diferentes declaraciones de Europa como Sociedad del Conocimiento (1995; 2000; 2002; entre otras) el Consejo de Ministros del Consejo de Europa ha puesto en marcha el Proceso de Copenhague, cuyo objetivo es definir un marco de convergencia entre los 25 países para asegurar la calidad de los sistemas educativos en sus diferentes niveles (centros, formadores, etc.).

En este marco se contraponen los modelos y normas de certificación de calidad existentes aplicados al campo de la formación (EFQM, ISO 9000:2000, QFOR, etc. ), que tienen en cuenta las especificidades y las características propias de este ámbito como servicio social y los selfassesment o modelos de auto-evaluación contrastados con validaciones de expertos según las características de los escenarios educativos en los que se aplica.

La educación no es solo un servicio, que presta a la sociedad un grupo de profesionales, sino que es un servicio social muy complejo, no solo por su especificidad en el desarrollo de los procesos, más complejos y difíciles de valorar y medir, sino también en el producto, cuya evaluación, no sólo no se puede realizar a corto plazo, sino por las variables que intervienen para su valoración (agentes, factores, transferencia e impacto tanto individual como organizacional o social, satisfacción del cliente usuario o beneficiario o además creación de nuevas necesidades, expectativas y motivaciones, etc.).

Como se puede ver con los modelos tradicionales de Excelencia o ISO 9000:2000 hay indicadores que se pueden aprovechar y que pueden ser aceptados como indicadores de calidad, pero esta especificidad y complejidad, que acabamos de enumerar obliga a ir más allá y a buscar la integración de las fortalezas de los diferentes modelos existentes y a buscar otros aspectos que generarían conocimiento en el campo de la calidad y valor añadido de ese modelo respecto a los demás y su flexibilidad para la adaptación a escenarios organizacionales diferentes.

### **1. El marco conceptual del modelo VERO (verificación DE Escenarios Organizacionales): Una herramienta de contraste para la autoevaluación y la mejora de la gestión educativa.**

En Educación, en estos momentos, a la luz de la eficacia de las experiencias de la aplicación de estos modelos a la formación (INEM-TTNET, 2002) para la

mejora de los procesos analizados y su calidad, parece oportuno profundizar en estos modelos y buscar más allá de ellos un modelo más completo y específico de la calidad de la formación, y además tenga en cuenta las diferentes modalidades didácticas y escenarios organizativos.

Desde esta necesidad compartida por muchos de los que nos desenvolvemos en estos ámbitos de la educación, y desde la experiencia y la formación de equipos directivos y formadores, ha surgido y se ha desarrollado **el Modelo de Verificación Organizacional para programas de formación Multimedial y multimodal, basado en la primera propuesta VERO (Verificación de Escenarios<sup>1</sup> y Respuestas a las Organizaciones) (Domínguez, 1998; 2002; 2003).**

Un modelo de mejora de la calidad de la formación y su gestión (aspectos organizativos y didácticos), **basado en la valoración de la transferencia de aprendizajes a nivel individual, el impacto organizacional y social de la formación, la creación de intangibles y la generación del conocimiento con el fin de formular estrategias de mejora continua de la formación** (con diferentes niveles o secuenciación temporal, integradas dentro de un plan), que permita generar, a nivel didáctico o micro y a nivel organizativo, el conocimiento en una institución y desarrollar un mapa estratégico de desarrollo de recursos humanos para la innovación y la competitividad, **en el marco del equilibrio entre calidad y equidad.**

La denominación del modelo está íntimamente relacionada con la finalidad primordial de las propuestas que en él se recogen. Estas propuestas son lo suficientemente abiertas y flexibles para permitir **su adaptación a diferentes escenarios organizativos, tanto en la dimensión temporal como espacial, y también su adecuación a las características específicas y distintas de cada organización educativa.** Esta capacidad de adaptación tiene en cuenta, sobre todo, la especificidad y diferenciación de los valores, ritos, liturgias, posibilidades, recursos, limitaciones, en definitiva, todo el entramado que comporta la cultura organizacional y las características de una organización de formación, de su funcionamiento y de su gestión.

Dos de las características más sobresalientes que pretenden definir el modelo son su **polivalencia y versatilidad**, que permiten dar una respuesta diferenciada a los distintos escenarios organizativos y la mejora continua de la calidad del funcionamiento y de la organización de una institución de formación y, que a la vez, se convierten en las finalidades prioritarias del modelo.

---

<sup>1</sup> Escenario Organizacional se define como las características de una Sociedad en un espacio histórico y físico como son la Sociedad del Paleolítico, la Sociedad Industrial o de la Información o la actual Sociedad del Conocimiento, que no se suelen dar al mismo tiempo en todas las zonas geográficas y en muchas de ellas con características específicas y distintas.

En el desarrollo del modelo hemos recogido e integrado las aportaciones más relevantes de: a) **Los modelos de calidad**, criterios y subcriterios, como el **Japonés (de Demming y su ciclo de gestión PDCA)**, aplicado a la formación por **Le Boterf, 1993**) y, sobre todo, el **Modelo Europeo**, en su última versión de 1999, de **Excelencia (EFQM)**; b) **Las normas de certificación**, parámetros y directrices, de la última versión, **las normas ISO 9000:2000**, y otras versiones de modelos de certificación ampliamente utilizados en diferentes contextos internacionales como son por ejemplo el modelo **QFOR** y **EQUIS**, entre otros.

En definitiva, el modelo **VERO** busca ofrecer una alternativa sintética y que complemente los modelos existentes de calidad y normas de certificación y aseguramiento más conocidos y aplicados actualmente, incluyendo a otros criterios e indicadores específicos del mundo de la educación y de la formación y que además tienen el valor añadido que no solo verifica procesos didácticos y organizativos, sino que además ofrece alternativas de mejora para la gestión de la calidad de los mismos, a través de un plan integrado por fases o etapas, **desde la perspectiva de la autoevaluación de una institución y que este modelo sea una herramienta de contraste**, bien para su desarrollo o para su validación y certificación.

La propuesta que aquí presentamos integra diferentes aspectos de trabajos anteriores en los que hemos desarrollado los modelos de evaluación por competencias y de cualificación y certificación de las mismas, así como, el modelo de organización y funcionamiento de una institución educativa y de formación (**Domínguez, 1996; 1998; 1999; 2000; 2001**).

Además el modelo prioriza, desde una valoración ponderada, los **criterios e indicadores que están relacionados con la transferencia del aprendizaje, el impacto de la formación y de la organización, y con la generación de intangibles para la creación del conocimiento como un instrumento de mejora continua y lucha por la equidad**, y que nos sirve de base para definir el valor añadido a la formación desarrollada por la institución con respecto otras y a otros modelos de calidad, ya sean de gestión de la calidad a través del liderazgo o de procesos, posibilitando el desarrollo de la autoevaluación y teniendo en cuenta el escenario organizativo específico.

El **VERO**, más que un modelo de calidad al uso (homologación y certificación), **pretende ser una herramienta para la autoevaluación y su contraste de las organizaciones educativas, que a partir del diagnóstico de la situación propone, a través de los indicadores, fases de estrategias de mejora institucional y de programas de formación, ayudando a los miembros de la institución definiendo las deficiencias, sus causas y las posibles alternativas de solución.**

## 2. Bases y variables que sustentan el «Modelo de Escenarios Organizacionales» como punto de partida del Modelo de mejora de la calidad de la gestión y el funcionamiento de una organización de formación (VERO).-

En este apartado parece conveniente tener en cuenta **cuatro aspectos claves del modelo**: **2.1. El campo y objeto del modelo**: la organización educativa como marco en el que se desarrollan una serie de procesos que se deben analizar y evaluar para su mejora. En este sentido no sólo es importante el texto o formación, sino el contexto organizativo (mesonivel y macronivel) de los escenarios organizacionales; **2.2. Las normas y referentes de la evaluación**, que nos permiten definir los criterios y los indicadores de cada uno de los elementos que configuran el campo de la organización y de la formación; **2.3. Los requisitos para definir la calidad**, que en este modelo son los niveles de certificación de las competencias, la transferencia del aprendizaje y el impacto de la formación con el fin de crear intangibles para la generación del conocimiento que posibilitan el cambio, la mejora de la calidad, a través de la investigación y la innovación de los propios procesos organizacionales y de formación. y, por último; **2.4. Como consecuencia de estos tres aspectos claves se definen procesos que consideramos claves, los requisitos de los otros modelos y normas de certificación y añadir estos que desarrollamos en este primer apartado.**

### *2.1. El campo y objeto del modelo: la organización educativa como marco de los procesos de mejora del Modelo de Escenarios Organizacionales.*

El campo y el objeto de investigación de este modelo se centra en la organización educativa<sup>2</sup>, su funcionamiento y gestión, los procesos que en ella se desarrollan y los resultados que se obtienen, a través de la transferencia y el impacto organizacional y social de la formación con el fin de generar intangibles y generar conocimiento (innovación y valor añadido de la formación).

**En trabajos previos (Domínguez, 1999; 2000; 2001) hemos configurado la organización educativa como una Organización, que no solo debe ser inteligente o debe aprender, sino que debe Generar Conocimiento, aprendiendo a desaprender, en el Escenario Organizativo de la Sociedad del Conocimiento, en base a dos coordenadas o dimensiones:**

---

<sup>2</sup> Consultoría de formación, Centro o programa de formación, Institución Educativa, Escuela taller, Universidad, etc.

**1) La dimensión estructural o los elementos básicos** constituyentes de todo tipo de organización en general y, por ende, de las instituciones educativas. Los cinco elementos estructurales, que se han definido son los siguientes:

- a) Aspectos contextuales y características específicas de la organización que se va a analizar.
- b) Objetivos o planes institucionales.
- c) Estructuras y funciones de los miembros.
- d) Tejido sociorelacional o gestión directiva.
- e) Generación y gestión del conocimiento en la organización a través de los intangibles y del impacto de la formación.

**2) La dimensión procesual o elementos dinámicos**, en la que se tiene en cuenta todos los procesos que desarrolla una organización y, en este caso, de forma específica los que tienen lugar en una institución educativa en la que **el eje vertebral son los procesos de formación**.

**Los cuatro procesos dinámicos definidos son:**

- a) Relación con el entorno de la institución.
- b) Procesos de dirección y gestión del equipo directivo.
- c) Procesos de formación (eje y producto específico de este tipo de organizaciones)
- d) Procesos de evaluación del funcionamiento a través de las transferencia de los aprendizajes y del impacto organizacional y social de la formación, con el fin de crear intangibles como punto de partida y base para la generación del conocimiento.

Cuando se cruzan estas dos coordenadas (estructural y dinámica) aparecen una serie de puntos críticos, que deben ser el objeto de la evaluación para la mejora del funcionamiento, la gestión y la calidad de la institución educativa<sup>3</sup>, **y que aquí proponemos como campos de la evaluación del modelo**

---

<sup>3</sup> Dependiendo del ámbito en el que se desenvuelva cada institución educativa se utilizan diferentes nomenclaturas para definir un mismo concepto.

y en base a ellos vamos a definir los procesos que integran la propuesta VERO.

Del cuadro, que a continuación se desarrolla, se pueden definir lo que denominaremos los procesos claves para la mejora de la calidad del funcionamiento de una institución, teniendo como objetivo la Verificación de la calidad del funcionamiento de una Organización para su mejora (VERO), basada en los indicadores de la transferencia del aprendizaje y el impacto organizacional y social de la formación, que generan intangibles para la generación del conocimiento organizacional.

Estos procesos claves son los siguientes:

- a) **Procesos de investigación para la elaboración de los proyectos institucionales. Dentro de este tipo de procesos de análisis e investigación de datos previos para diseñar planificaciones habría que diferenciar:**  
1) De investigación sobre las demandas sociales y/o el mercado respecto a la formación; 2) La definición del DAFO o FODA, como análisis de los recursos y limitaciones con los que cuenta una organización y sus oportunidades y amenazas para desarrollar la planificación estratégica; 3) De detección de necesidades de formación, definiendo grupos destinatarios y sus posibles itinerarios en base a esas necesidades; 4) De definición de variables específicas que hay que tener en cuenta para definir criterios e indicadores que van a formar el plan de evaluación de los procesos y de la institución en todas sus dimensiones.
- b) **Procesos de elaboración de los planes institucionales de la organización. Dentro de este tipo de procesos de elaboración de proyectos habría que diferenciar:** 1) El Proyecto institucional o Proyecto Educativo; 2) El Proyecto de dirección o planificación estratégica; 3) El Proyecto de la oferta formativa o curricular; y 4) El proyecto o plan de evaluación de la institución, programa y procesos. **Dentro de cada uno de estos planes hay que ubicar como un apartado de los mismos la definición de las funciones y el organigrama o estructura de cada proceso (estructuras: perfiles y funciones:** Consejo Escolar o junta de dirección o accionistas; Equipo directivo; Claustro del profesorado o formadores; y las juntas de evaluación en sus diferentes niveles de competencias o actuación).
- c) **Procesos de desarrollo y gestión de cada uno de los planes institucionales por cada una de las estructuras y miembros de la organización. Dentro de este tipo de procesos de gestión habría que diferenciar:** 1)

Procesos de desarrollo y gestión con el seguimiento y mejora e innovación de los procesos de relación de la instituciones con el exterior (entorno e intorno); 2) Procesos de gestión directiva, su seguimiento mejora e innovación; 3) Procesos de desarrollo de la gestión, seguimiento y mejora e innovación de la formación; 4) Procesos de aplicación, seguimiento y mejora e innovación del plan de evaluación.

- d) **Los procesos de Generación del Conocimiento e innovación que se han desarrollado y que han tenido como consecuencia resultados con valor añadido y mejora de la organización (creación de intangibles a través de la transferencia de aprendizajes e impacto organizacional y social de la formación. Entre estos procesos-resultados habría que diferenciar los siguientes:** 1) El tipo de impacto social, que se ha llevado a cabo a través de las transferencia de aprendizajes y la creación de intangibles en el entorno e intorno de la organización educativa; 2) La creación de intangibles en la organización, a través de la generación y gestión del conocimiento del desarrollo de las funciones del equipo directivo y el valor añadido para su competitividad dentro del sector; 3) La transferencia de aprendizajes y su impacto en los participantes y en las organizaciones en las que desarrollan su actividad actualmente y pueden desarrollarlas en el futuro; 4) **La validación de un plan de evaluación (autoevaluación contrastada con expertos), que permita la mejora continua e innovación (calidad) de acuerdo a los indicadores anteriores y que haga de la institución educativa una organización que genera conocimientos (innovaciones de gestión y desarrollo de la formación) en su campo o sector.**

Los diferentes aspectos del cuadro (ver figura 1) permiten analizar cada uno de los elementos de funcionamiento y gestión de un centro educativo, ya la vez sirven para definir los objetos de evaluación y sus puntos de mejora.

**Y a la vez en nuestra propuesta del Modelo de Escenarios Organizacionales (VERO)**, esta rejilla, nos ayuda a definir **los procesos claves** que sustentan el modelo teniendo en cuenta sus fases, las funciones en términos de competencias y los criterios de ejecución para evaluarlos de acuerdo a los indicadores de certificación y cualificación



CUADRO 1. Estructura básica desde la que se definen los objetos y los procesos de evaluación del Modelo de Escenarios Organizativos (VERO): Las dimensiones estructurales y procesuales o dinámica de una Organización Educativa como Organización que Genera Conocimiento

<i>DIMENSIONES Y ELEMENTOS ESTRUCTURALES Y PROCESUALES DE UNA ORGANIZACIÓN DE FORMACIÓN QUE GENERA CONOCIMIENTO: CAMPOS Y/O COMPONENTES</i>				
<b>A) DIMENSIÓN DINÁMICA B) DIMENSIÓN ESTRUCTURAL</b>	<b>PROCESOS RELACIONALES</b> (Asociaciones, profesio-nales, Administración...)	<b>PROCESOS DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN</b> (RRHH,Admintro y económico...)	<b>PROCESOS FORMATIVOS</b> (enseñanza y aprendizaje, tutoría,prácticas, de formadores...)	<b>EVALUACIÓN</b> (Económica, deFuncionamiento organizativo y de formación, impacto y transferencia...)
<b>ASPECTOS CONTEXTUALES ESPECÍFICOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>PROCESOS DE INVESTIGACIÓN DEMANDADAS SOCIALES Y/O MERCADO</b>	<b>ELABORACIÓN DEL FODA O DAFO</b>	<b>PROCESO DE DETECCIÓN NECESIDADES DE FORMACIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN DE VARIABLES PREVIAS DEL PLAN DE EVALUACIÓN</b>
<b>OBJETIVOS Y PLANES DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL</b>	<b>ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>ELABORACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA (EL PROYECTO CURRICULAR*)</b>	<b>ELABORACIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN POR NIVELES</b>
<b>ESTRUCTURAS DE LA INSTITUCIÓN ORGANIGRAMA</b>	<b>CONSEJO DE DIRECCIÓN SOCIOS/DIRECTIVOS/ ACCIONISTAS CONSEJO ESCOLAR</b>	<b>EL EQUIPO DE DIRECCIÓN</b>	<b>EQUIPO DE FORMADORES O CLAUSTRO DE PROFESORADO</b>	<b>JUNTAS DE EVALUACIÓN COORDINADORES/ TÉCNICOS/AUDITORES</b>
<b>TEJIDO SOCIO-RELACIONAL DE LA INSTITUCIÓN</b> (comunicación, cultura, participación, conflicto, evaluación, liderazgo, etc) <b>SOCIOGRAMA</b>	<b>PROCESOS DE DESARROLLO/ FUNCIONAMIENTO /SEGUIMIENTO (EV. PROCESUAL) DE LAS RELACIONES EXTERNAS</b>	<b>PROCESOS DE DESARROLLO/ FUNCIONAMIENTO /SEGUIMIENTO (EV. PROCESUAL) DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN</b>	<b>PROCESOS DE DESARROLLO/ FUNCIONAMIENTO /SEGUIMIENTO (EV. PROCESUAL) DE LA OFERTA FORMATIVA</b> Asp. didácticos	<b>PROCESOS DE DESARROLLO/ FUNCIONAMIENTO /SEGUIMIENTO (EV. PROCESUAL) DEL PLAN DE EVALUACIÓN</b>
<b>EL CONOCIMIENTO; CREACIÓN, GENERACIÓN Y GESTIÓN (INTANGIBLES E IMPACTO)</b>	<b>IMPACTO SOCIAL EN EL ENTORNO E INTORNO A TRAVÉS DE LA TRANSFERENCIA Y ACTIVIDADES DIVERSAS</b>	<b>GENERACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE INTANGIBLES EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES DE LOS PARTICIPANTES EN SU ENTORNO PERSONAL Y LABORAL (ORG)</b>	<b>PLAN DE MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN CON IMPACTO SOCIAL Y TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES</b>

A partir de esta estructura de análisis de una Organización de Formación o Educativa, que es el Modelo de Escenarios Organizativos, se han definido y diferenciado los NUEVE PROCESOS CLAVES de mejora continua de la calidad como modelo y rejilla de la verificación organizacional (VERO), de su funcio-

namiento actual y estrategias de mejora e innovación de la misma. Este modelo estaría basado en los nuevos procesos claves que se han deducido de la anterior estructura, simplificando a los puntos clave del funcionamiento de una Organización Educativa como Organización que Genera y Gestiona Conocimientos y que se definen a continuación.

Como puede observarse en la **siguiente rejilla (ver cuadro 2)**, **hemos definido los nueve procesos claves del modelo (VERO)** para el análisis, evaluación y propuestas de mejora del funcionamiento y gestión de la calidad de una institución de formación: planteamientos previos, institucionales, de gestión y de evaluación y resultados esperados.

**Como se puede ver también, en la rejilla, en cada proceso se especifican cuatro apartados (fases de cada proceso, funciones y competencias a desarrollar en cada fase del proceso, criterios de ejecución de esas funciones y competencias y los indicadores de certificación –100%- y cualificación –valor añadido y generación de conocimiento- de cada criterio)**, que nos han parecido fundamentales para su comprensión y utilización posterior como modelo de autoevaluación directiva o de la organización y/o de evaluación contratada o externa (auditoria).

## ***2.2. Las normas y referentes de la evaluación organizacional, que permiten definir los criterios e indicadores para evaluar estos procesos.***

Para definir los indicadores se han analizado los diferentes elementos estructurales de la organización: contexto, objetivos, estructuras, tejido sociorelacional y el conocimiento de acuerdo a los diferentes paradigmas o concepciones de la organización. Cada uno de estos elementos no tienen las mismas características, ni se definen de forma idéntica desde diferentes perspectivas o concepciones, que han ido configurando el propio proceso de construcción del conocimiento del campo de la organización. **Estas diferentes perspectivas, que hemos tratado en otros trabajos anteriores** (Domínguez, 1999; 2002), **han posibilitado definir distintos criterios e indicadores para cada elemento, según su perspectiva o concepción (científico-racional, interpretativo-simbólica y política o sociocrítica) y ha posibilitado la elaboración del cuadro que a continuación se desarrolla** y que nos va a servir para definir los criterios e indicadores de cada proceso y su ponderación parcial y total en el Modelo de Escenarios y en su desarrollo a través del Modelo VERO.

**Con el fin de que el lector pueda hacerse una idea de cómo se han definido esos criterios e indicadores**, sin necesidad de tener que ir a otros trabajos ante-

CUADRO 2. Los nueve procesos claves para el análisis, evaluación y mejora de la calidad de una organización educativa

ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS <small>INDICADOR DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN</small> DENOMINACIÓN DE LOS PROCESOS:	FASES (de cada proceso)	FUNCIONES Y COMPETENCIAS (desarrolladas durante la fase de cada proceso)	CRITERIOS DE EJECUCIÓN (competencias)	INDICADOR DE CERTIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE LA CUALIFICACIÓN (75 % certificación y 100 % cualificación y generación de conocimiento)
1.- PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE DEMANDAS SOCIALES Y/O MERCADOS DE LA FORMACIÓN				
2.- ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL PROYECTO EDUCATIVO				
3.- ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO				
4.- PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN				
5.- ELABORACIÓN DE OFERTAS FORMATIVAS: GRUPOS, ITINERARIOS, CURRÍCULUM Y ACCIONES				
6.- PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL CENTRO: - Aspectos Organizativos y Didácticos.				
7.- GESTIÓN DIRECTIVA: - De RRHH - De Intangibles - De Gestión y Generación del conocimiento. - De tangibles.				
8.- GESTIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA: ASPECTOS DIDÁCTICOS CURRICULARES				
9.- GESTIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN: resultados, transferencia e impacto de la formación y generación de intangibles y conocimiento.				

riores, y sobre el cual se definen el modelo organizativo que subyace al Modelo VERO, a continuación presentamos en el cuadro 3, **que pretendemos que sirva de punto de referencia aclaratorio y compresivo de la otra coordenada del cuadro de los procesos como son los criterios e indicadores de mejora de la calidad de un centro (funcionamiento y gestión):**

De este cuadro se puede ver que el modelo que subyace al modelo VERO y en definitiva al **Modelo de Escenarios sería la concepción colaborativa, participativa y de compromiso, con el fin de que la organización sea capaz de generar conocimiento y de responder de la mejor manera posible a las demandas sociales y tecnológicas del exterior, generando nuevas necesidades y demandas. Por esa razón desarrollamos, a continuación, las características que definen el modelo que proponemos, teniendo en cuenta el cuadro 3:**

- a) En cuanto a la relación de la organización de la formación con el entorno, no debe ser solo la adaptación al contexto y a las demandas de formación, sino **plantear y crear nuevas necesidades y nuevas expectativas y motivaciones respecto a la formación y a los participantes, ya sean de carácter unipersonales u organizaciones y sociales;**
- b) **Los objetivos deben ser el resultado de procesos**, en los que participen los miembros de una organización y pueden ser consensuados, **consiguiendo la implicación y la responsabilidad respecto a la mejora y la innovación** del funcionamiento de la organización y de los procesos de formación desarrollados;
- c) **Las estructuras deben ser flexibles y polivalentes de carácter reticular**, integrando diferentes tipos de estructuras y facilitando los flujos de comunicación Multidireccional y las estructuras de participación;
- d) **La comunicación** debe ser facilitada y potenciada a través de los diferentes **flujos multidireccionales integrados** (ascendente, descendente, horizontal, etc.) y deberá tener la **características de ser suficiente y transparente para todos;**
- e) **La participación** debe estar posibilitada por la **consolidación de estructuras permanentes que permitan la participación de todos en la toma de decisiones** y posibilitando un clima **favorable para la implicación y el compromiso de todos los miembros** de la organización en las decisiones acordadas y la responsabilidad en los resultados a conseguir;
- f) En esta situación **los conflictos que aparezcan van a ser de tipo profesional y objetivos, de distinto parecer o posicionamiento ideológico**, incluso, y no de tipo personal que crearían disfuncionalidades y que, por

CUADRO 3.  
Tipologías de los elementos del tejido sociorelacional como indicadores y criterios para el análisis, la evaluación y la mejora de la calidad del funcionamiento de una institución educativa (modelo VERO):

TEJIDO SOCIORELACIONAL	CONCEPCIÓN RACIONAL/EFICIENTISTA	CONCEPCIÓN INTERPRETATIVO/SIMBÓLICO	CONCEPCIÓN SOCIOCRÍTICA/COOPERATIVA
COMUNICACIÓN	Formal / Normativa / Burocrática Vertical descendente / Informativa Órdenes y control (dúas) REPRODUCTORA/ RESULTADOS	Dualidad: Informal / Formal Horizontal/ Dialógico/ Celularista Percepciones/ Rumores / Valores CREACIÓN DE CULTURA	Informal/ Grupos de presión Multidireccional/ Negociación política Ideologías / Posicionamientos LUCHA POR EL PODER
PARTICIPACIÓN TOMA DE DECISIONES	No hay participación en decisiones Reuniones informativas de ordenes Participación informal conflictiva JERARQUIZADA Y DE EJECUCIÓN	Hay participación, pero no con permiso Reuniones casísticas y decisorias Participación informal de coherencia DESESTRUCTURADA Y ANARQUICA	Hay participación y con permiso Reuniones y decisiones negociadas – Participación por grupos y de liberación DECISORIA Y DE COMPROMISO
CONFLICTOS	Intrapersonales e Interpersonales Subjetivos / Afectivos / Ocultos DIFUNCIONALES / ARBITRAJE	Intergrupales encubren Interpersonales Subjetivos / Percepciones / Implícitos DISFUNCIONALES/ LATENTES/NEGOCIACIÓN	Intergrupales / Interinstitucionales Objetivos / Profesionales / explícitos FUNCIONALES/ CULTURA COMÚN
ESTILO DIRECCIVO: poder, influencia y liderazgo	Poder / Impuesto / técnico Centralismo / Autoritarismo Control / legalismo/ Burocracia PERSONALISTA Y EFICIENTISTA	Influencia / Convivencia / Representativo Descentralización anárquica / Permisivo Dejar hacer/ equilibrio de fuerzas NAVEGANTE Y ESTABILIZADOR	Liderazgo / Ejecución / Ideológico Delegación / Estructuras de poder Negociación/ Pactos /Acuerdos LIDER PARA EL CAMBIO
CLIMA	Ideal/ Aparente / de resultados Frustración/ Rumores/ Distorsiones PATERNALISTA/ MEDIO/ CONTROL	Peribido / Cam biante / Subjetivo Permisividad / Caos / Sin identidad PERMISIVO / INDIVIDUALIZADO	Real / Estable / Contrastado: Objetivo Discrepancia/ Colaboración IMPLICATIVO / COOPERATIVO
CULTURA	Paternalista/ Directista / dominante/ optimizadora/ cerrada / débil (fuerte) EFICIENTISTA / RESULTADOS	Permisiva/ Atomizada / Inestable Estabilizadora / abierta y anárquica/ Débil PERMISIVA / APARENTE	Colaborativa/ Negociadora / Estable Flexible/ abierta/ estructurada: subculturas DEMOCRÁTICA / COMPROMISO
EVALUACIÓN	Externa / control / resultados Jerarquía de poder / cuantitativa CONTROL / RESULTADOS	Autoevaluación / rito o Burzúa / procesos Sin criterios / Cualitativa de apariencias/ RITO DE APARIENCIA DE ORGANIZACIÓN	Autoevaluación / mejora / implicación Criterios consensuados / Cualitativa POLÍTICA Y DE CONTRASTE
GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	CONSEGUIR LOS MEJORES RESULTADOS PREFIJADOS POR AGENTES EXTERNOS	ESTABILIZACIÓN Y CONSENSO DE TODOS PARA LA CONVIVENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO	CONSEGUIR LOS PRINCIPALES IDEOLOGICOS QUE PROPUGNABAN LOS GRUPOS DOMINANTES

el contrario, **permiten llegar a negociaciones y consensos, que convierten el conflicto en un instrumento de cambio, mejora e innovación (creación y generación del conocimiento).**

- g) **El estilo directivo y/o liderazgo** debe ser capaz de convertir y de generar estas estructuras participativas por donde fluya la información de forma rápida y transparente, que permita la participación y la implicación de todos los miembros y que plantee la resolución de conflictos como una innovación y generación y gestión del conocimiento, **generando intangibles y desarrollando el capital intelectual, haciendo posible la implicación de las personas que dirige y coordina, delegando las funciones y responsabilidades y creando actitudes de compromiso y responsabilidades** respecto al funcionamiento de la organización y a los resultados.
- h) **El clima debe ser participativo, colaborativo, de compromiso y de responsabilidad respecto a los acuerdos adoptados con el consenso y la participación de todos.** Este tipo de liderazgo, unido a las estructuras de participación es el único que puede generar estas actitudes y las motivaciones personales y grupales necesarias para crear un clima participativo y de compromiso y donde cada conflicto no suponga un enfrentamiento o una disfuncionalidad de la organización con una percepción negativa de desestabilización;
- i) Todo ello será capaz de **generar un tipo de cultura común de compromiso y participativa de tipo colaborativo**, que deberá estar consensuada desde un principio y con la participación en la toma de decisión de todos, con lo que el liderazgo sólo debe tener la capacidad de facilitar su cumplimiento con el apoyo **a esta cultura común**, primero con su propio ejemplo y segundo **con el consenso (cultura común, como puede ser la de la calidad como un instrumento de mejora) para la consolidación de valores que se suponen que están favoreciendo el funcionamiento de una organización con la implicación y responsabilidad de todos**, cada uno en sus funciones y competencias, e incluso gestionando la ejecución de los acuerdos por el bien de la organización.

**De ahí que el planteamiento que hacemos a través del cuadro 3 sería el de la concepción participativa y colaborativa como el modelo que subyace al Modelo de Escenarios Organizativos como concepción de la Organización y al Modelo VERO como modelos de mejora de calidad de la formación.**

### **2.3. Propuesta del Modelo de Escenarios Organizacionales y VERO, basado en la transferencia de aprendizajes y el impacto organizacional y social de la formación para la generación de intangibles y del conocimiento.**

De acuerdo con el **Modelo de Escenarios Organizacionales como un modelo de análisis organizacional de los elementos** de una organización de formación y del **modelo VERO como modelo de verificación y mejora de la calidad de ese funcionamiento de la institución y de la formación**, a través de los que llamamos los **procesos claves de la calidad de una organización de formación**.

**El modelo tiene como finalidad prioritaria desarrollar una formación que se caracterice por:**

- a) Un **aprendizaje autónomo**, que sea capaz no solo de aprender a hacer y de aprender a ser, sino también aprender a aprender, aprender a transferir y, sobre todo, **aprender a desaprender y a generar conocimiento, que va ser la clave de la formación en la Sociedad del Conocimiento y en otros Escenarios Organizacionales (Domínguez, 1999: Competencias organizacionales y el Modelo de Escenarios)**.
- b) Un **aprendizaje de transferencia**, que sea capaz de **generar su transferencia por parte de los participante a su entorno familiar y profesional, así como en la organización en la que desarrollan actividad profesional** (adaptación al puesto de trabajo, promoción e incluso mejora de status socioeconómico, etc.);
- c) Un **aprendizaje de tipo organizacional** (competencias organizacionales), **que sea capaz de generar intangibles**, como trabajo en equipo, creación de clima y cultura participativa y colaborativa para la generación y gestión del conocimiento y su aplicación y transferencia, motivación de los miembros para la autoformación, la innovación y el cambio, etc.
- e) Un **aprendizaje de impacto social**, que sea capaz de que sus resultados trascienda al simple aprendizaje como hecho cultural u ocupacional y que su nivel de transferencia trascienda en nivel personal o individual y el organizacional y **consiga llegar al nivel de impacto social como se desarrolla a continuación (de una empresa comunidad de aprendizaje, sector productivo, tecnológico o social)**.
- h) Un **aprendizaje para la generación y gestión del conocimiento a nivel individual y organizacional**, que haga de la formación un elemento fundamental en la cultura organizacional de innovación y cambio y a nivel personal de desarrollo y promoción y mejora d estatus socioeconómico,

y que tenga un valor añadido respondiendo a las demandas sociales o de mercado.

Teniendo como base la propuesta de la cualificación de las competencias, que está demandando la Sociedad del Conocimiento y, por otra parte, que hemos desarrollado también en diferentes trabajos (Domínguez 1999; 2001), se ha definido el **impacto de la formación en tres niveles: el de transferencia de aprendizajes o individual; el organizacional o del puesto de trabajo; y el social**. Estas dimensiones nos van a ayudar a configurar una serie de criterios e indicadores para evaluar el impacto de la formación como una serie de indicadores claves del concepto de evaluación de la formación y como consecuencia de las demandas de cara al funcionamiento y gestión de una institución educativa.

**Estos indicadores son con la creación de intangibles y la generación del conocimiento el valor añadido del modelo de Escenarios que proponemos, específico para la formación y que insertaremos en la propuesta del modelo de mejora en el tercer apartado de este trabajo.**

Parece importante señalar que la finalidad última de este Modelo de Escenarios y de VERO, dentro de este marco, es que la institución educativa sea capaz de generar *una formación como transferencia de lo aprendido a diferentes niveles y el impacto organizacional y social en distintos contextos y/o Escenarios Organizativos*.

Estos objetivos estarían representados por lo que hemos llamado niveles de transferencia e impacto de la formación (Domínguez, 1999):

1) **Nivel de impacto personal:** transferencia del aprendizaje al:

- a) **Desarrollo profesional.** En este nivel las dimensiones serían las capacidades o competencias ocupacionales, institucionales y de escenarios), los itinerarios formativos y la promoción interna y externa.
- b) **Desarrollo personal:** En este nivel las dimensiones serían entorno socio-familiar: afectividad; entorno socio-participativa: ocio y cultura; y entorno sociolaboral: comunicación.

2) **Nivel de impacto organizacional:** Transferencia del aprendizaje a la:

- c) **Evolución del perfil ocupacional y puesto de trabajo de desempeño:** tareas, funciones y competencias (básicas y coyunturales) y adaptación al cambio y las innovaciones Competencias organizacionales y polivalentes).



- d) **Participación en la dinámica relacional de la organización:** trabajo en equipo, aportaciones al clima y la cultura y adaptación a la flexibilidad de las estructuras.
- e) **Competitividad:** aplicación y adaptación de las nuevas tecnologías, rentabilidad de los recursos humanos.

3) **Nivel de impacto social:** El impacto será en los siguientes niveles:

- f) **Desarrollo de los perfiles profesionales de un sector** ante las Nuevas Tecnologías y su actualización para responder a las nuevas demandas, adaptación, mejora y transferencia de los conocimientos a una realidad ocupacional (generación y gestión del conocimiento).
- g) **Mejora de la competitividad, rentabilidad e innovación (creación de intangibles y valor añadido)** del sector productivo en el que se ha aplicado la formación respecto a otras zonas o países.
- h) **Creación de itinerarios integrados (Domínguez, 1999; 2001)** en los que la **formación de base (itinerario vertical)** sea cada vez más importante que la ocupacional (**itinerario horizontal**) y permita la una formación más polivalente (itinerario diagonal e integrado) para los participantes, posibilitando una mayor capacidad de estos para la adaptación y respuesta activa ante las nuevas demandas de formación de los diferentes Escenarios Organizativos (**la formación continua como segunda oportunidad de las clases más desfavorecidas y contra la marginación y la desigualdad social**).
- i) **Mejora del nivel del status socio-económico de los participantes como grupo social**, a través de la formación, tanto como promoción interna dentro de un sector productivo como en su reconversión a otros niveles de ese u otro sector productivo.
- j) **Desarrollo de actividades de formación y educación (culturales o de participación social y de disfrute o de ocio) con la comunidad local** y el entorno que permita facilitar el acceso a la educación como instrumento de cambio y de mejora de la calidad de vida de una zona geográfica o escenario organizativo local

**Para completar la base de la fundamentación de la propuesta de Modelo VERO de mejora de calidad del funcionamiento de una institución de formación se ha creído necesario hacer un estudio de los diferentes modelos de**

**calidad y normas de certificación** (y aseguramiento: las normas del 2000, ya no lo incluyen) y completarlo con estudio comparativo entre ambos, que nos permita elaborar nuestra propuesta de criterios e indicadores aglutinándolos por los procesos que hemos descrito como **los procesos claves, con el fin de que en el tercer apartado de este capítulo puede desarrollarse nuestra propuesta, facilitando su comprensión y aplicación.**

### **3. Bases para la definición de criterios e indicadores en el Modelo VERO: Análisis y estudio comparativo entre modelos de calidad y normas de certificación y aseguramiento de las mismas (EFQM y las normas ISO 10015:99 y 9000: 2000).**

Para terminar de fundamentar la propuesta de nuestro modelo, a través de los criterios e indicadores, parece oportuno desarrollar los aspectos más importantes de otros modelos de la cultura de calidad, con el fin de saber si están recogidos en nuestra propuesta los criterios, subcriterios, indicadores y apartados o parámetros, bien de los modelos de calidad o de las Normas ISO 10015:1999 y 9000:2000.

Por esa razón hemos recogido los dos modelos de la cultura de calidad, que en estos momentos son una referencia obligada, cuando se habla de calidad en la formación: El Modelo de Excelencia Europeo (1999) y las Normas ISO 9000: 2000, pero teniendo como punto de referencia las Normas 10015 o directrices, que se han elaborado específicamente para formación y que se desarrollaron en el año 1999, todavía en base al modelo de las ISO 9000:1994.

La estructura que a continuación se desarrolla es un estudio comparativo de los dos modelos, en base a los procesos, que hemos definido como claves del modelo VERO, y en cada proceso después de analizar y comparar los diferentes criterios y subcriterios del Modelo de Excelencia con los parámetros y directrices de las Normas 10015, se desarrolla una propuesta que sirve de base para definir los criterios que proponemos en cada proceso de acuerdo a la filosofía del Modelo de Escenarios y las bases del Modelo de Verificación Organizacional (VERO) y su adaptación a un contexto muy concreto y específico como es la formación / educación.

Aunque en estos modelos ya nos hemos detenido anteriormente, creemos oportuno llamar la atención sobre algunos aspectos, que van a servirnos de referencia para fundamentar los criterios e indicadores de nuestra propuesta del Modelo de verificación organizacional de la calidad de su funcionamiento (VERO), dentro del marco del Modelo de Escenarios Organizacionales como marco de referencia más general.

### **3.1. La evolución del Modelo Europeo de Calidad: De la calidad total a la excelencia.**

El modelo de calidad europeo como ha quedado descrito en el primer capítulo de este libro, comenzó como un modelo aduanero pero con ciertas diferencias en relación con las otras dos grandes potencias, Japón y Estados Unidos. Frente a los modelos aduaneros de Japón (Modelo Deming), más equilibrado y basado en el modelo familiar del concepto de nobleza, que siguen teniendo las grandes marcas-familias industriales de esa civilización y al modelo americano (Modelo Malcolm Baldrige), basado más en los resultados y en la satisfacción del cliente, en Europa se propone un modelo fundamentado en las premisas del estado del bienestar, dando una cierta importancia a la satisfacción de las personas implicadas en los procesos y al impacto medioambiental, aunque su finalidad última son los resultados y la satisfacción del cliente, este último aspecto que es el que ha dado lugar a la cultura de calidad en la cual estamos enmarcados.

Como se ha señalado en el primer capítulo de esta publicación el Modelo Europeo ha evolucionado del Modelo de Calidad Total al Modelo de Excelencia en el año 2000, en un intento de ser competitivo con respecto a las normas ISO y en base a las experiencias realizadas.

Este modelo que surge como consecuencia de la aparición de la Fundación Europea de la Calidad (integrada y fundada por grandes empresas como Siemens, Philips, KLM, etc.) desarrolló en la década de los 80, lo que se llamó el Modelo de Calidad Total, que en España fue aplicado a la educación sobre todo, por el Ministerio de Educación, siguiendo los modelos desarrollados por Gento (1996) y López Rupérez (1997) y que tuvo repercusiones en algunos estamentos de la administración en su intento de homologarse con los otros países de Europa.

En el año 2000, la Fundación Europea reelabora una nueva propuesta de calidad que se ha convertido en el actual modelo de Calidad Europeo de Excelencia, que tienen algunos matices distintos, como se ha podido analizar en el primer capítulo de este libro. Estos matices, que redefinen los criterios de esta nueva propuesta y que hemos desarrollado en anterior capítulo, que desarrollamos a continuación dentro del cuadro comparativo, se pueden notar la mayor importancia de los resultados frente a la satisfacción que denominaban algunos criterios (personas, clientes e impacto), que enmarcaban el modelo de Calidad Total frente a este más competitivo, frente a las normas ISO 9000, dándole más importancia a la innovación y al aprendizaje y a los recursos:

De estos dos modelos, en el cuadro comparativo con las normas ISO 9000: 2000, vamos a desarrollar el modelo de Excelencia con los criterios y subcriterios más importantes, tomándolo como punto de referencia para la elaboración de nuestra propuesta del Modelo de verificación (VERO) del Modelo de Escenarios.

**De este Modelo Europeo de Excelencia, como se puede ver en los cuadros comparativos por procesos, se han ido ubicando los diferentes criterios y subcriterios en los distintos procesos.**

### **3.2. Las normas de certificación y aseguramiento de la calidad ISO 9000: De la certificación de procesos industriales a la certificación de servicios.**

Las normas ISO 9000, tiene su arranque en el mundo de la producción y de la ingeniería de Estados Unidos en los años de la Segunda Guerra Mundial. En 1994 se elabora un sistema de normas de aseguramiento de la calidad. Adaptando ese sistema de normas se fueron certificando, todavía de forma minoritaria, a los centros de enseñanza y de formación.

En el año 2000, aparece un nuevo sistema normativo mucho más abierto y flexible, mucho más adaptado y versátil, que permite ser utilizado en diferentes ámbitos empresariales, puesto que es un modelo más elaborado para responder a las demandas del sector servicios, frente al modelo anterior, que fue desarrollado específicamente para el sector de la producción industrial.

La posibilidad de definir previamente, por cada organización y/o empresa las normas, los términos y conceptos, permiten una mejor adaptación al contexto de la educación y de la formación.

En la propuesta del año 2000 de las Normas ISO se puede apreciar que los primeros cuatro apartados son abiertos y los deben definir los miembros de la organización o institución que va a ser certificada: el objeto y el campo de aplicación, normas para la consulta, términos y definiciones y requisitos del sistema de gestión de calidad.

Estos aspectos son los que hemos definido en nuestra propuesta para elaborar el Modelo de verificación de la calidad (VERO) dentro del Modelo de Escenarios, que proponemos en el último apartado, como modelo de mejora de la calidad a través de la Transferencia e Impacto de la Formación para la creación de Intangibles con el fin de Generar Conocimiento Organizacional (la adaptación específica al campo de la formación y a las instituciones educativas).

**Para el desarrollo del cuadro comparativo se ha elegido las directrices de las Normas 10015, que son las desarrolladas específicamente para la formación, publicadas en 1999, pero basadas todavía en el modelo de Normas de 1994, puesto que las directrices del modelo de normas de 2000 no se ha publicado.**

**ESTUDIO COMPARATIVO POR PROCESOS: EFQM (criterios y subcriterios), ISO 9000:2000 (apartados y directrices) Y PROPUESTA DEL MODELO DE ESCENARIOS (VERO - criterios e indicadores para la verificación de la mejora):**

<b>MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO (EFQM) CRITERIOS Y SUBCRITERIOS</b>	<b>NORMAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000:2000 (PROCEDIMIENTOS REQUISITOS, DIRECTRICES Y REGISTROS)</b>	<b>MODELO DE ESCENARIOS ORGANIZACIONALES (VERO): CRITERIOS TRANSFERENCIA E IMPACTO Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>
<b>CRITERIO NÚM 1.- LIDERAZGO.</b>	<b>APARTADO NÚM 4.- REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. DIRECTRICES 10015.- NECESIDADES DE FORMACIÓN (4.2):</b>	<b>1.- PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE DEMANDAS SOCIALES MERCADOS.</b>
<b>CRITERIO NÚM 2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA.</b>	<b>APARTADO NÚM 5.- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN: Requisitos del cliente, DIRECTRICES 10015.- DEFINICIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN (4.2):</b>	<b>2.- PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL.</b>
<b>CRITERIO NÚM 3.- PERSONAS.</b>	<b>APARTADO NÚM 6.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS.</b>	<b>3.- PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.</b>
<b>CRITERIO NÚM 4.- ALIANZAS Y RECURSOS.</b>	<b>APARTADO NÚM 7.- REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO. DIRECTRICES 10015 (PRESTACIÓN DE LA FORMACIÓN: Plan de la Prestación de apoyo: antes, durante y al final de la formación. Retroalimentación (4.4).</b>	<b>4.- PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES.</b>
<b>CRITERIO NÚM 5.- PROCESOS.</b>	<b>APARTADO NÚM 8.- MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA. DIRECTRICES 10015; EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO (4.5), Y MEJORA (VALIDACIÓN) (5):</b>	<b>5.- PROCESO DE ELABORACIÓN DE OFERTAS FORMATIVAS: ITINERARIOS Y CURRÍCULUM ACCIONES.</b>
<b>CRITERIO NÚM 6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES.</b>		<b>6.- PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL CENTRO: Asp. Organizativos y didácticos.</b>
<b>CRITERIO NÚM 7.- RESULTADO EN LAS PERSONAS IMPLICADAS.</b>		<b>7.- PROCESO DE GESTIÓN DIRECTIVA: De RRHH, de Intangibles, infraestructura y económicos.</b>
<b>CRITERIO NÚM 8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.</b>		<b>8.- PROCESO DE GESTIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA: Asp. didácticos curriculares.</b>
<b>CRITERIO NÚM 9.- RESULTADOS CLAVES (15%).</b>		<b>9.- PROCESO DE GESTIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN: resultados, transferencia de aprendizaje, impacto social, creación de intangibles y Generación de Conocimiento.</b>

### 3.3. *Estudio comparativo del Modelo Europeo de Excelencia y las directrices de formación de las Normas ISO 10015: Propuesta de criterios e indicadores del modelo de Verificación de Escenarios Organizacionales (VERO).*

A continuación se desarrollan los cuadros comparativos, teniendo en cuenta los procesos que hemos considerados claves en el modelo VERO:

**En cada proceso se han ubicado tres apartados o columnas:** a) Los criterios y subcriterios del Modelo de Excelencia que creemos correspondían a ese proceso; b) Los apartados y sus directrices aplicadas a la formación de las Normas ISO 10015, que se han considerado cada proceso; c) Por último, los criterios del Modelo VERO, que en base a este estudio comparativo que se ha realizado previamente, a las nuevas aportaciones de las Normas ISO 9000:2000, así como otros modelos de calidad y de formación, y con los aspectos que creemos que son importantes tener en cuenta en la especificidad del campo de la formación, teniendo en cuenta el ámbito organizacional y de gestión de la misma desde el Modelo de Escenarios Organizativos como posicionamiento teórico y práctico.

#### 3.3.1. *Proceso 1: análisis de demandas sociales y estudio de mercado.*

Es el primer proceso de investigación, que debe definir los primeros parámetros o variables de cualquier institución de formación como organización que Genera Conocimiento, sobre todo para definir las bases (finalidades y prioridades) del Proyecto Institucional como marco de los otros proyectos institucionales, incluido el plan de evaluación y mejora. Es y debe ser el cimiento más importante de la arquitectura organizacional, puesto que está basada en las demandas del Escenario Organizacional, en cada momento, respecto a la Institución de formación y de la respuesta de esta (**nivel de respuesta o calidad: nivel de respuesta a las demandas, adaptación a los cambios o de creación y propuesta de nuevas demandas formación**). En estos momentos estas demandas están definidas, como hemos visto, en el primer capítulo de introducción, por **la Sociedad del Conocimiento y la demanda de una formación basada en el aprender a desaprender y la creación de intangibles (transferencia e impacto de la formación) para la Generación del Conocimiento**. En esta línea se han elaborado los criterios de la propuesta del Modelo VERO de este primer proceso.

En el cuadro que a continuación se desarrolla se puede ver que: a) Del Modelo Europeo de Excelencia se podrían ubicar los criterios de 1, 4, 5 y 6 con algunos de sus subcriterios referentes a las necesidades y satisfacción del cliente, la relación con instituciones externas y su financiación, el impacto de sus produc-

## PROCESO 1: ANÁLISIS DE DEMANDAS SOCIALES Y ESTUDIO DE MERCADO

MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO (EFQM) CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	NORMAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000:2000 (PROCEDIMIENTOS REQUISITOS, DIRECTRICES Y REGISTROS)	MODELO DE ESCENARIOS ORGANIZACIONALES (VERO): CRITERIOS TRANSFERENCIA E IMPACTO Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO
<p><b>CRITERIO NÚM 1.- LIDERAZGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer, implicarse con las necesidades y expectativas de los clientes e interesados (actuales y futuras).</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 4.- ALIANZAS Y RECURSOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones externas: cooperaciones, asociaciones, congresos, convenios y financiación</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 5.- PROCESOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta de servicios.</li> <li>- Variables de impacto (disminuir efectos negativos).</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 6: RESULTADOS DE CLIENTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de los clientes: sugerencias y quejas .</li> </ul>	<p><b>APARTADO NÚM 5.- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos generales (5.1)</li> <li>- Requisitos del cliente (5.2).</li> <li>- Estudio de mercado. Análisis de necesidades de la organización.</li> <li>- Definición de carencias en términos de competencias existentes y demandadas: conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.</li> <li>- Legislación: Requisitos legales (5.3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NIVEL DE UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN RESPECTO A LAS DEMANDAS SOCIOECONÓMICAS Y DE FORMACIÓN DEL ENTORNO Y SU PERIL SOCIOECONÓMICO Y CULTURAL: Definición (estudios teóricos), satisfacción (requerimientos reales y prácticos), y creación de expectativas y necesidades respecto a la formación (valor añadido y generación del conocimiento). Posicionamiento del idario de los proyectos institucionales (alcance o proyecto institucional y oferta formativa o proyecto curricular).</li> <li>- NIVEL DE RELACIÓN CON EL ENTORNO INSTITUCIONAL (cooperación y convenios con otras instituciones): Capacidad de financiación externa; autofinanciación y estabilización; e institucionalización de la financiación.</li> <li>- NIVEL DE TRANSFERENCIA E IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN EL ENTORNO SOCIO-CULTURAL, EDUCATIVO, Y TECNOLÓGICO-ECONÓMICO: Evaluación y análisis de los resultados; seguimiento y mejora de los procesos y resultados; y definición de variables para la innovación y generación del conocimiento (a través de intangibles: niveles personales, organizacionales e institucionales y sociales). Nuevas salidas profesionales o yacimientos de empleo.</li> <li>- NIVEL DE IMPLICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL ENTORNO EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DEFINICIÓN DEL ESTUDIO SOBRE LAS DEMANDAS DE FORMACIÓN: Al final del proceso como validadores; durante el mismo como elementos participantes; y desde el principio en la toma de decisiones y en el seguimiento y mejora continua (revisión y actualización).</li> <li>- NIVEL DE VALIDEZ Y HABILIDAD CIENTÍFICA DEL ESTUDIO DE DEMANDAS (variables, proceso, y resultados): Del proceso, del proceso y de los resultados; y de la aplicabilidad y transferencia del mismo en términos de estrategias operativas.</li> <li>- NIVEL DE PROSPECTIVA DEL ESTUDIO PARA LA DEFINICIÓN DE LA VISION Y MISIÓN: Resultados/beneficios; desarrollo organizacional; y creación de intangibles y conocimiento (generación de valores y actitudes como valor añadido respecto a otras instituciones en función de nivel de respuesta según los grupos destinatarios de alumnado (diversidad y orientación), definición de estrategias organizativas y dadas de intervención.</li> <li>- NIVEL DE RELACIÓN RESPECTO A LA NORMATIVA: Aceptación burocrática; adaptación; y propuesta de innovación y cambio aprovechada y conocimiento.</li> </ul>

tos; b) De las directrices 10015 de las Normas ISO se ha ubicado el parámetro o apartado 1 de la responsabilidad de la dirección con las directrices de estudio de demandas, como definición de necesidades en términos de competencias y la adaptación a la legislación; c) **En la descripción de los criterios a través de la definición de los distintos niveles de consecución del mismo, en el modelo VERO, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:** el nivel de ubicación de la institución con su entorno más próximo (comunidad educativas, clientes fijos o con cierto nivel de fidelidad, etc.) para recogida de datos y definición de estas demandas; el nivel de estabilidad de estas relaciones con el entorno y sus repercusiones en la financiación y prestigio de esta institución de formación con el entorno; el nivel de transferencia e impacto de la formación, desde la capacitación, la creación de intangibles hasta la captación de los nuevos perfiles y yacimientos de empleo o necesidades de educación y formación y empleo hasta la definición y creación de nuevos yacimientos de empleo; nivel de implicación y compromiso del entorno a través de la participación de sus miembros en el proceso de investigación del estudio de las demandas con el fin de conseguir su mayor adecuación y generación de nuevas propuestas y necesidades; el nivel de validez y fiabilidad del propio proceso de investigación de demandas sociales y de mercado de formación; nivel de definición de la visión y misión de la organización como institución de formación, y, por lo tanto, su coherencia con los aspectos organizativos y didácticos para la consecución de los objetivos institucionales y su comparación con el nivel de consecución y oferta de otras instituciones de formación; por último, el nivel o tipo de posicionamiento de los objetivos (visión y misión) de la institución respecto a la legislación y normativa vigente, desde el modelo burocrático a modelos más innovadores y de cambio, aprovechando el marco legislativo y sus vacíos.

En definitiva creemos que en este proceso de demandas sociales y de estudio de mercado, la propuesta de Verificación de la Organización para la mejora de la calidad de su funcionamiento (VERO), recoge los criterios y directrices más relevantes de los paradigmas de la actual cultura de calidad, pero además añadimos una serie de criterios más relacionados con la formación y su organización y la relación del entorno, que hace que la propuesta sea más concreta y específica para este ámbito de la educación y la formación, y quizás más operativa de aplicarla.

### *3.3.2. Proceso 2: elaboración del proyecto institucional o educativo.*

Una vez definidas las demandas y /o mercado de la formación, en segmentos, perfiles, grupos de destinatarios, itinerarios y oferta de formación, se puede



definir la visión actual y prospectiva de este Escenario Organizativo y en función de esta visión definir la misión y los objetivos estratégicos y prioridades que se deben llevar a cabo para conseguirlos con los recursos existentes y que se pueden conseguir y en el tiempo que se prevea.

El documento que contienen estos elementos (visión, misión y política estratégica) sea mental o de unas líneas o de varios tomos es lo que llamamos planteamiento institucional o proyecto institucional (líneas estratégicas o política estratégica) o proyecto educativo en el mundo escolar (ideario), **que debe estar elaborado por los propietarios, junta de accionistas, máximos responsables, más políticos que técnicos o el Consejo Escolar o la máxima instancia administrativa correspondiente.**

En este documento deben estar definidos la visión, la misión, las líneas estratégicas, en términos de prioridades, que enmarcan la planificación en los diferentes niveles, la financiación y recursos que se piensa invertir para conseguir las prioridades y objetivos, el tiempo en que se va desarrollar, y las actividades y la responsabilidades de cada grupo o departamento (estructuras), más que de las diferentes personas, puesto que esto sería parte de la planificación estratégica y del de la oferta formativa.

**Es el primer proyecto institucional y debe actuar de marco para el resto de los documentos institucionales:** la planificación estratégica de la dirección y de la oferta formativa de los técnicos, aunque pueden estar las tres en un solo documento, pero siempre deben ser coherentes entre sí, como si de cajas chinas se tratase.

**En la Sociedad del Conocimiento y la demanda de una formación basada en el aprender a desaprender y la creación de intangibles (transferencia e impacto de la formación) para la Generación del Conocimiento estos documentos institucionales deben ser planificaciones muy claras y detalladas (transparencia y flujos de información), que permitan la participación e implicación de todo los miembros, pero lo suficientemente abiertas para facilitar las revisiones, los cambios y las mejoras durante su proceso de desarrollo.** En esta línea se han elaborado los criterios de la propuesta del Modelo VERO de este proceso.

En el cuadro que a continuación se desarrolla se puede ver que: a) Del Modelo Europeo de Excelencia se podrían ubicar los criterios de 1 y 2 con algunos de sus subcriterios referentes la definición de la misión, visión y la planificación y la estrategia, en función de la detección de necesidades y la satisfacción del cliente, dentro de la cultura de Excelencia, con la implicación de los miembros de la organización, clientes y representantes de la sociedad, y revisándola para su mejora; b) De las directrices 10015 de las Normas ISO, dentro del marco de los apartados de

las normas 9000: 2000, en el apartado 1, de la responsabilidad de la dirección, que teniendo en cuenta los requisitos del generales, los de los clientes y la normativa debe definir la política estratégica y revisarla como plan de dirección con el fin de su mejora en el marco del sistema de gestión de calidad; c) **En la descripción de los criterios a través de la definición de los distintos niveles de consecución del mismo, en el modelo VERO, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:** la fiabilidad y validez del proceso y el informe final del estudio de demandas y/o mercado y largo plazo de las estrategias y la adecuación y relación con la visión y misión y líneas estratégicas como una planificación prospectiva a medio y largo plazo (estrategia y táctica de la institución); la adaptación a los recursos y limitaciones, como reto para generar nuevos recursos y nuevas estrategias institucionales, que permitan la consecución de estos y otros objetivos emergentes; la participación e implicación y compromiso del entorno o comunidad en la elaboración del proyecto institucional o PEC, a través de la transparencia de la información y la participación en la toma de decisiones para conseguir el compromiso e implicación durante todo el proceso y, sobre todo, en su seguimiento, mejora e innovación.

En definitiva creemos que en este proceso de elaboración del Proyecto Institucional, que debe partir de las demandas sociales y/o de estudio de mercado, de la propuesta de Verificación de la Organización para la mejora de la calidad de su funcionamiento (VERO), recoge los criterios y directrices más relevantes de los paradigmas de la actual cultura de calidad, pero además añadimos una serie de criterios más relacionados con la formación y su organización y la relación del entorno como son el carácter abierto de continua reelaboración en base a un proyecto previo claro y con la implicación en esta continua mejora de los diferentes agentes implicados.

### *3.3.3. Proceso 3: elaboración de la planificación directiva (Estrategia) Programación Anual.*

Es el proceso por el cual se elabora el documento institucional de gestión de la dirección, y, por lo tanto, es el primer documento clave en la gestión de calidad. Este documento tendrá que tener en cuenta el documento o plan institucional como marco de referencia, las demandas sociales o el estudio de mercado y, sobre todo, como punto de partida analizar y desarrollar el DAFO, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la institución, para saber con que recursos o y limitaciones cuenta a la hora de conseguir los objetivos, y, por lo tanto, tendrá que priorizar a la hora de definir el plan estratégico de intervención directiva, que es eje de este proceso.

## PROCESO 2: ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL O EDUCATIVO

MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO (EFQM) CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	NORMAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000:2000 (PROCEDIMIENTOS REQUISITOS, DIRECTRICES Y REGISTROS)	MODELO DE ESCENARIOS ORGANIZACIONALES (VERO): CRITERIOS TRANSFERENCIA E IMPACTO Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO
<b>CRITERIO NÚM 1.- LIDERAZGO:</b> - Definición de visión y misión: valores dentro de una cultura de Excelencia de la calidad. - Implicación de los líderes, miembros de la organización, clientes y representantes de la sociedad (información y transparencia). <b>CRITERIO NÚM 2.- POLITICA Y ESTRATEGIA</b> - En base a las necesidades actuales y futuras, la evaluación de planificaciones anteriores de la política (despliegue de procesos). - Revisión y actualización de la política	<b>APARTADO NÚM 5.- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN:</b> - Requisitos generales (5.1). - Requisitos del cliente (5.2). - Requisitos legales (5.3). - Definición de la política estratégica (5.4). - Requisitos generales del sistema de gestión de calidad (5.6). - Revisión del plan por la dirección (5.7).	- NIVEL DE FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS CONCLUSIONES DEL INFORME-ESTUDIO DE DEMANDAS SOCIALES Y/O DE MERCADO EN EL QUE SE BASA LA DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN: Claridad y especificación; validación de las conclusiones y propuestas; y prospectiva a medio y a largo plazo de las estrategias. - NIVEL DE ADECUACIÓN Y COHERENCIA ENTRE LAS CONCLUSIONES, LA VISIÓN Y MISIÓN Y LAS PRIORIDADES Y FINALIDADES DEL PROYECTO: Burocráticos de imagen; definen líneas estratégicas de intervención; y también se tiene en cuenta planificación a medio y largo plazo (estrategia y táctica de la institución). - NIVEL DE ADECUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN A LAS POSIBILIDADES Y RECURSOS Y LIMITACIONES DE LA INSTITUCIÓN PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS EN LOS TIEMPOS PREVISITOS: Teoría y de imagen; consecución de las prioridades claves; y consecución además de nuevos prioridades y objetivos emergentes. - NIVEL DE PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN Y COMPROMISO DEL ENTORNO O COMUNIDAD EN LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL O PEC: Información a posteriori; participación y aprobación democrática e implicación durante procesos; y compromiso en el cumplimiento, seguimiento, revisión y mejora desde el diseño del proceso y de la toma de decisiones.

Este proceso debe ser a su vez el punto de referencia de la planificación de la oferta formativa y de la gestión de la misma y de la dirección, pero debe tener en cuenta, a la hora de diseñar el plan estratégico, de forma prioritaria, la oferta formativa que se va a desarrollar entorno al análisis de las demandas sociales y/o el estudio de mercado

**En si mismo este documento debe ser un plan estratégico muy detallado a corto plazo, pero en el que se describan claras las tendencias a medio y largo plazo. El objetivo es que sea un plan abierto, lo más concreto posible, que permita continuamente su evaluación y seguimiento para el replanteamiento de las estrategias y acciones y que se hayan previsto alternativas para poder responder a situaciones y problemas, que puedan surgir durante su desarrollo, pudiendo, de forma helicoidal y recurrente, mejorar continuamente y preparar las nuevas planificaciones de otros ciclos, en la línea de Juran o de investigación-acción de McTaggart y Kemmis (Domínguez, 1999; 2000). La capacidad de reacción a los problemas y a los imprevistos sería el indicador de calidad de este documento y, para ello debe estar muy bien definido el plan de gestión y de evaluación del plan estratégico y alternativas estratégicas posibles a determinadas hipótesis que se desarrollan en la planificación como un documento-plan del diseño de una investigación a desarrollar en continua mejora de forma participativa y que la propia recogida de datos y su análisis se convierten en el elemento eje de la gestión y desarrollo de ese diseño o planificación.**

**Solo un tipo de planificación abierta, polivalente y, en continua mejora y replanteamiento, puede permitir funcionar unas estructuras abiertas y flexibles y puede facilitar una formación basada en el aprender a desaprender y la creación de intangibles (transferencia e impacto de la formación) para la Generación del Conocimiento. En esta línea se han elaborado los criterios de la propuesta del Modelo VERO de este proceso.**

En el cuadro que a continuación se desarrolla se puede ver que: a) Del Modelo Europeo de Excelencia se podrían ubicar el **criterio 1 del liderazgo** (con algunos subcriterios referentes la definición de la visión y misión y los valores de la cultura de calidad de excelencia, la integración de la estrategia de calidad y posibilitar a través de estructuras y flujos de comunicación la información suficiente, la transparencia y la comunicación a todos los miembros de este documento su participación, implicación para la innovación a través de un clima y una cultura de mejora continua), y el **criterio 2 con la planificación y estrategia**, (con algunos subcriterios referentes al plan estratégico de recursos, personas y resultados en base al DAFO y al estudio de demandas y/o de mercado, desarrollo de los procesos claves y su actualización y criterios de seguimiento y evaluación; b) De las directrices 10015 de las Normas ISO 2000 se ha ubicado el parámetro o **aparta-**

**do 5. sobre la responsabilidad de la dirección**, sobre todo, en los requisitos y directrices relativos al estudio previo de clientes (definición de necesidades de formación en términos de competencia), normativa, etc, necesarios para la definición de la misión y visión de la planificación (5.1, 5.2, 5.3 y 5.4), la integración de la planificación (objetivos y planificación) y el sistema de calidad (requisitos, responsabilidad y autoridad, representación, comunicación interna, control y manual de calidad) (5.5. Y 5.6) y la planificación de aseguramiento de la calidad (QFD) (5.6) con su plan de revisión del plan y previsión de acciones correctoras (de mejora e innovación (5.7); y c) **En la descripción de los criterios a través de la definición de los distintos niveles de consecución del mismo, en el modelo vero, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:** La adecuación de la planificación a las demandas sociales o/y mercado, al planteamiento institucional, y los recursos y limitaciones (DAFO), sobre todo, no solo la visión y visión, sino las prioridades para el diseño y desarrollo de la estrategia, definiendo las funciones de los Recursos Humanos, presupuesto e infraestructura, calendario y actividades y reparto de responsabilidades y haciendo **de este proceso un proceso de participación en la toma de decisiones de los miembros y su implicación posterior en el desarrollo dela misma a través de la gestión compartida**; la importancia que debe tener en la planificación la concreción del plan de evaluación y seguimiento de la misma, integrándolo en el plan de gestión, proveyendo alternativas estratégicas (*acciones correctoras*) para el cambio y la mejora y la innovación de la misma; todo ello debe estar sustentado en al viabilidad del proyecto en base a los recursos humanos, infraestructura y recursos económicos, que no solo deben ser una limitación realista, sino también un reto creativo para la innovación y la generación de conocimiento.

Este es un proceso que tiene dos claves de calidad para el modelo VERO: una el nivel de fiabilidad de los estudios previos y el conocimiento de los participantes en la planificación de la formación y el escenario organizativo; y, en segundo lugar, la participación y la implicación de todos los miembros en la elaboración de la planificación como un proceso, el más importante, de toma de decisiones respecto al funcionamiento de la institución como organización y como punto de partida de un proceso más amplio de seguimiento, evaluación y mejora continua.

#### 3.3.4. *Poceso 4: estudio de detección de necesidades de formación (demandas del entorno y creación de nuevas necesidades: valor agregado).*

Este sería el primer proceso de una institución de formación como organización específica de este sector y en si mismo la existencia o no de este proceso

## PROCESO 3: ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DIRECTIVA (Estrategia) Programación Anual

MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO (EFQM) CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	NORMAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000:2000 (PROCEDIMIENTOS REQUISITOS, DIRECTRICES Y REGISTROS)	MODELO DE ESCENARIOS ORGANIZACIONALES (VERO): CRITERIOS TRANSPARENCIA E IMPACTO Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO
<p><b>CRITERIO NÚM 1.- LIDERAZGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de misión, visión y valores de la cultura de calidad de Excelencia.</li> <li>- Definición e integración de la estrategia de calidad.</li> <li>- Proceso de mejora e innovación.</li> <li>- Procesos de comunicación, participación, motivación e implicación y creación de clima y de cultura para la mejora e innovación.</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 2.- PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En función del estudio de mercado (necesidades actuales y futuras), la evaluación y el DAFO, el liderazgo definiría el plan estratégico: recursos, personas y resultados.</li> <li>- Desarrollo y actualización a través de procesos claves: responsables, y criterios.</li> <li>- Transparencia en los procesos de comunicación, participación, implicación y creación de clima y de la cultura para desarrollar la planificación</li> </ul>	<p><b>APARTADO NÚM 5.- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos generales, cliente, legales y la política como punto de partida de la definición de misión, visión y valores de la planificación (5.1, 5.2, 5.3 y 5.4).</li> <li>- Definición e integración de la planificación (objetivos y planificación) y el sistema de calidad (requisitos, responsabilidad y autoridad, representación, comunicación interna, control y manual de calidad) (5.5, Y 5.6).</li> <li>- Planificación de aseguramiento de la calidad (QFD) (5.6).</li> <li>- Plan de revisión del plan y previsión de acciones correctoras (de mejora e innovación) (5.7).</li> </ul>	<p><b>MODELO DE ADECUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL ESTUDIO DE DEMANDAS SOCIALES OY MERCADO, A LAS PRIORIDADES, INSTITUCIONALES, AL DAFO Y PARA EL DESARROLLO DE LA OFERTA FORMATIVA (PCC) EN CUANTO A: (objetivos, recursos, definición de perfiles, funciones y estructuras, presupuesto e infraestructura, calendario y actividades y reparto de responsabilidades):</b> <i>Cumplir objetivos a través de los resultados; tener en cuenta en los procesos el nivel de satisfacción e implicación de los miembros; y participación en la toma de decisiones e implicación en la elaboración desde las actividades previas a la propia planificación de la estrategia.</i></p> <p><b>NIVEL DE ESPECIFICACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA REVISIÓN, LA MEJORA PERMANENTE Y LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO:</b> <i>Descripción burocrática, cerrada y teórica; plan abierto que permite el desarrollo de los procesos; y plan estratégico abierto que prevé en todo momento su gestión y seguimiento, las alternativas estratégicas de cambio o mejora (acciones correctoras y de innovación).</i></p> <p><b>NIVEL DE IMPLICACIÓN DE TODOS LOS AGENTES EXTERNOS E INTERNOS EN LA ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN, CON DOCUMENTOS CLAROS, TRANSPARENTES Y AMPLIAMENTE DIFUNDIDOS (FLUJOS Y ESTRUCTURAS DE PARTICIPACIÓN):</b> <i>Información como documento burocrático y de imagen; documento para su cumplimiento; y documento elaborado con la participación e implicación de todos los agentes externos e internos.</i></p> <p><b>NIVEL DE DEFINICIÓN DE PERFILES, FUNCIONES Y ESTRUCTURAS Y COHERENCIA RESPECTO A LAS ACTIVIDADES A REALIZAR Y CALENDARIO (planning):</b> <i>Trabaja e imposible de cumplir (control); marco abierto para su ejecución; anulación por parte de todos los intergrantes y responsables de sus funciones a partir de la participación y compromiso.</i></p> <p><b>NIVEL DE DEFINICIÓN Y CONCRECIÓN DEL PRESUPUESTO E INFRAESTRUCTURA CON SU PLAN DE EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CAMBIO O MEJORA:</b> <i>Controla y cuenta las actividades posibles de formación; marco abierto y solo de referencia; y el presupuesto es seguido y evaluado para posibilitar los cambios y mejoras propuestas durante la elaboración del proceso y su desarrollo, seguimiento y evaluación.</i></p>

sería el primer indicador de calidad y, sobre todo, su validez y fiabilidad van a definir en un alto porcentaje el éxito del proyecto, puesto que va a definir la trayectoria y orientación del mismo.

Este proceso debe ofrecer un producto que se caracterizaría por la definición, lo más detallada posible, de las características de los grupos destinatarios y los itinerarios formativos de cada uno, en base a sus: necesidades actuales y futuras en términos de competencias, pero no solo las conductuales o comportamentales, sino las de actitudes y valores, así y sobre todo la de aprender a desaprender, la formación de base y la polivalente para su capacidad de adaptarse a nuevos escenarios organizacionales y también las características personales (problema, necesidades, expectativas y motivaciones) y profesionales (problemas, necesidades, promoción y expectativas profesionales), que van a dar lugar, no solo a aspectos didácticos como pueden ser la metodología, los recursos didáctico o la evaluación, sino también la modalidad, los horarios, la cadencia de las sesiones y la ubicación física de las mismas, entre otros aspectos.

**En la Sociedad del Conocimiento y la demanda de una formación basada en el aprender a desaprender y la creación de intangibles (transferencia e impacto de la formación) para la Generación del Conocimiento el proceso de detección de necesidades tiene que tener en cuenta dos aspectos complementarios y convergentes:** las competencias deben estar definidas en diferentes niveles (de formación de base, formación ocupacional, y formación continua o permanente, de formación polivalente y de respuesta ante los cambios), en base a términos de actitudes, valores, procesos mentales y, por último, comportamientos, habilidades y destrezas, teniendo en cuenta por lo menos dos escenarios organizativos, el actual y la tendencia a corto y medio plazo de las necesidades de educación y de formación del sector (aprender a desaprender y los itinerarios formativos de cada persona y grupo).

En esta línea se han elaborado los criterios de la propuesta del Modelo VERO de este proceso.

En el cuadro que a continuación se desarrolla se puede ver que: a) Del Modelo Europeo de Excelencia no tiene en cuenta en su concepción esta especificidad, de este proceso formativo, ni en el modelo general, ni en la propuesta de formación o carta de servicios de departamentos de formación de la administración, por ejemplo, puesto que buscan la calidad en los niveles más de gestión, pero haciendo una adaptación se podría ubicar en este procesos el criterio **2 de planificación y estrategia**, en el cual se ubica las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos como fundamento de la planificación de la oferta formativa, el análisis de demandas y mejora del servicio y la creación de nuevos servicios; b) De las directrices 10015 de las Normas ISO, dentro del marco de los apartados de las

normas 9000: 2000, en el apartado **5 de la responsabilidad de la dirección**, en el que incluye los requisitos del cliente y de las directrices 10015, **la definición de necesidades de formación (4.2)**, con el estudio de las necesidades de formación de la organización y la definición de carencias (formación previa) y necesidades en términos de competencias existentes (requisitos) y requeridas (conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes), incluyendo las necesidades por la aparición de las nuevas tecnologías y legislación (identificación de soluciones);

c) **En la descripción de los criterios a través de la definición de los distintos niveles de consecución del mismo, en el modelo VERO, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:** La concreción de la definición de las necesidades presentes y prospectivas (tipos, concepto pluridimensional) (Domínguez, 1999), en base a los problemas, necesidades, expectativas y motivaciones, en términos de competencias adquiridas y deseables (priorización de aprender a desaprender, la versatilidad y capacidad de adaptación, la flexibilidad, la responsabilidad, el trabajo en equipo, y la calidad como mejora continua de la actividad y de su formación, etc. ) por grupos destinatarios e itinerarios formativos (oferta formativa), para ello **es necesario la creación de estructuras de observatorios y/o sistema de actualización permanente de las necesidades en el marco** de la formación continua (transferencia, impacto, intangibles y gestión y creación del conocimiento). Todo ello debe estar avalado por la fiabilidad, validez y viabilidad del proceso y validación continua y actualización del proceso y de los datos (triangulación como método más completo a nivel de validación científica y política). En definitiva este proceso deberá, a través de la definición de las necesidades de formación por grupos destinatarios y sus itinerarios, **de configurar ofertas formativas en base a tres itinerarios: itinerarios ocupacionales (horizontales o de adecuación y promoción); de formación de base (verticales de promoción y polivalencia ante el cambio); y de polivalencia ante el cambio y la innovación (itinerarios diagonales o de posicionamiento y formación versátil y para el ocio y la participación)** (Domínguez, 1999). En base a este estudio o investigación el proceso de elaboración de la oferta formativa se debe convertir un proceso de concreción de aspectos de ejecución y gestión, a través de la participación y el compromiso de todos los formadores y técnicos que intervengan en los procesos de formación.



**PROCESO 4: ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN  
(DEMANDAS DEL ENTORNO Y CREACIÓN DE NUEVAS NECESIDADES: VALOR AGREGADO)**

MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO (EFQM) CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	NORMAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000:2000 (PROCEDIMIENTOS REQUISITOS, DIRECTRICES Y REGISTROS)	MODELO DE ESCENARIOS ORGANIZACIONALES (VERO): CRITERIOS TRANSFERENCIA E IMPACTO Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO
<b>CRITERIO NÚM 2.- PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos como fundamento de la planificación de la oferta formativa.</li> <li>- Análisis de demandas y mejora del servicio.</li> <li>- Creación de nuevos servicios.</li> </ul>	<b>APARTADO NÚM 5.- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos del cliente.</li> </ul> <b>DIRECTRICES 10015: 1.- DEFINICIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN (4.2):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de las necesidades de formación de la organización.</li> <li>- Definición de carencias (formación previa) y necesidades en términos de competencias existentes (requisitos) y requeridas (Conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes).</li> <li>- Necesidades por la aparición de las Nuevas Tecnologías y legislación (identificación de soluciones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NIVEL DE DEFINICIÓN Y CONCRECIÓN DE LAS NECESIDADES PRESENTES Y PROSPECTIVAS (tipos) EN TÉRMINOS DE COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y DESARROLLADAS: <i>Imagén y formación; habilidades y destrezas y conocimientos; y actitudes y valores (priorización de aprender a desaprender flexibilidad, adaptación, responsabilidad, trabajo en equipo, calidad, etc.). Concepto y pluridimensional de las necesidades y cualificación: modelo de escenarios (por grupos destinatarios e itinerarios formativos (oferta formativa), observatorios y sistema de actualización permanente.</i></li> <li>- NIVEL DE DEFINICIÓN DE LAS MOTIVACIONES, EXPECTATIVAS Y CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y GRUPALES DE LOS PARTICIPANTES: <i>No se conocen pero no se tienen en cuenta; se conocen y se tiene en cuenta; y de tienen en cuenta para definir grupos destinatarios, itinerarios y aspectos didácticos y organizativos de la formación (modalidad, tiempo, horarios, lugar y organización del espacio y, sobre todo, metodología, medios y recursos, formador, etc., en relación con situación laboral, promoción personal y profesional, nivel de formación previa ocupacional y básica).</i></li> <li>- NIVEL DE VALIDACIÓN DEL PERFIL OCUPACIONAL O PUESTO DE TRABAJO: <i>En términos de conductas y comportamientos de perfiles y funciones; y de competencias y capacidades (formación previa ocupacional y experiencia, capacidades de relación, posibilidades de promoción en la organización (empresa, actitudes y valores).</i></li> <li>- NIVEL DE DEFINICIÓN Y CREACIÓN DE NUEVAS NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y NUEVOS SERVICIOS DE FORMACIÓN: <i>Se responde a las demandas institucionales y no se crean nuevas ofertas; se crean de forma intuitiva; y se definen en relación a estudios de expertos y de prospectiva (oferta formativa e itinerarios) de la formación continua (transferencia, impulso, intangibles y gestión y creación del conocimiento).</i></li> <li>- NIVEL FIABILIDAD. VALIDEZ Y VIABILIDAD DEL PROCESO Y VALIDACIÓN CONTINUA Y ACTUALIZACIÓN DE DATOS: <i>por porcentajes y datos cuantitativos; metodología cualitativa complementando los datos cuantitativos; y además se triangulan las fuentes, métodos, instrumentos, agentes, etc., y actualización permanente de los procesos y de los datos a través de la validación del proceso.</i></li> </ul>

### 3.3.5. Proceso 5: elaboración de oferta formativas y curriculares (pcc).

**Este es el proceso eje del funcionamiento de una institución de formación y como organización generadora del conocimiento.** En torno a la oferta formativa y su especificidad como sector de servicios y producto que se quiere desarrollar gira la especificidad de este tipo de instituciones como organización.

A pesar de ello la planificación de la oferta formativa debe tener como punto de referencia: el estudio de demandas y /o de mercado y el estudio de detección de necesidades de formación, que deberá haber configurado por grupos destinatarios e itinerarios formativos las necesidades de formación detectadas; por otra parte deberá también tener en cuenta la planificación institucional y directivas, en un proceso interactivo entre los tres y **de forma coordinada integrándolo en un solo proyecto institucional con diferentes niveles.**

Este proceso deberá tener como resultado un proyecto curricular, en el cual estén especificados los grupos destinatarios, los itinerarios formativos (**itinerarios ocupacionales u horizontales o de adecuación y promoción**); **de formación de base o verticales de promoción y polivalencia ante el cambio laboral; y de polivalencia ante el cambio y la innovación u itinerarios diagonales o de posicionamiento y formación versátil y para el ocio y la participación**) (Domínguez, 1999), y por acción formativa los objetivos, los contenidos, las metodologías y modalidades, recursos didácticos, evaluación, formadores, tiempos y cadencia, ubicación y locales, etc.).

**En si mismo este documento debe ser un plan estratégico curricular muy detallado**, que permita continuamente **su evaluación y seguimiento para el replanteamiento de las estrategias y acciones** y que se hayan previsto alternativas para poder responder a situaciones y problemas, que puedan surgir durante su desarrollo, pudiendo, **de forma helicoidal y recurrente, mejorar continuamente y preparar las nuevas planificaciones de otros ciclos**, en la línea de Juran o de investigación-acción de McTaggart y Kemmis (Domínguez, 1999; 2000). **La capacidad de reacción a los problemas y a los imprevistos sería el indicador de calidad de este documento** y, para ello debe estar muy bien definido el plan de gestión y de evaluación del plan estratégico y alternativas estratégicas posibles a determinadas hipótesis que se desarrollan en la planificación como un documento-plan del diseño de una investigación a desarrollar en continua mejora de forma participativa y que la propia recogida de datos y su análisis se convierten en el elemento eje de la gestión y desarrollo de ese diseño o planificación.

Solo un **tipo de planificación abierta, polivalente y, en continua mejora y replanteamiento, puede permitir funcionar unas estructuras abiertas y flexibles y puede facilitar una formación basada en el aprender a desaprender**

**y la creación de intangibles (transferencia e impacto de la formación) para la Generación del Conocimiento. En esta línea se han elaborado los criterios de la propuesta del Modelo VERO de este proceso.**

En el cuadro que a continuación se desarrolla se puede ver que: a) Del Modelo Europeo de Excelencia se podrían ubicar el **criterio 1 del liderazgo** con los subcriterios de la definición de objetivos estratégicos de la Oferta Formativa en relación a la misión, visión y valores y su integración en la estrategia y cultura de calidad de Excelencia, así como los procesos de evaluación, seguimiento y mejora e innovación de la misma, teniendo en cuenta la comunicación, participación con el fin de crear un buen clima en la institución y consolidar una cultura implicación en la calidad; **y el criterio 2 de planificación y estrategia** con los subcriterios del plan estratégico de la oferta formativa, con la definición de los recursos, personas y resultados y el desarrollo y actualización a través de procesos claves: responsables y criterios y teniendo en cuenta la transparencia con el fin de crear la implicación y el compromiso en los mismos y en su desarrollo; b) De las directrices 10015 de las Normas ISO 2000 se ha ubicado el parámetro o **apartado 5. de la responsabilidad de la dirección y de las directrices 10015**, con los subcriterios de los requisitos generales, cliente, legales, la política institucional y la planificación directiva como punto de partida de la definición de misión, visión, valores y objetivos de la planificación de la oferta formativa (5.1, 5.2, 5.3 y 5.4) **y la definición e integración de la planificación de la oferta (objetivos y planificación) y el sistema de calidad** (requisitos, responsabilidad y autoridad, representación, comunicación interna, control y manual de calidad) (5.5. Y (5.6); así mismo de las normas 10015 se han tomado los criterios de los apartados de **métodos de formación y criterios de selección y especificación del plan de formación y selección del proveedor de la formación**; también del modelo EFQM, ubicamos en este proceso la **planificación de aseguramiento de la calidad (QFD) de la oferta formativa (5.6)**, el **plan de revisión de la oferta formativa y previsión de acciones correctoras (de mejora e innovación (5.7)**, con los criterios de evaluación y seguimiento; c) **En la descripción de los criterios a través de la definición de los distintos niveles de consecución del mismo, en el modelo vero, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:** la coherencia entre el estudio de detección de necesidades y la oferta formativa elaborada, en base a la integración de los tres itinerarios el horizontal, el vertical y el diagonal, como planificaciones flexibles y abiertos (grupos de incidencia). en terminos de competencias y capacidades básicas y ocupacionales, fiables y validadas de forma científica y experimental; la base de los objetivos deberán basarse en competencias y capacidades para la apertura a otras funciones y perfiles y de **valores y actitudes respecto a la formación**; la coherencia entre la definición

## PROCESO 5: ELABORACIÓN DE OFERTA FORMATIVAS Y CURRICULARES (PCC)

<p><b>MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO (EFQM)</b></p> <p><b>CRITERIOS Y SUBCRITERIOS</b></p>	<p><b>NORMAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000:2000</b></p> <p><b>(PROCEDIMIENTOS, REQUISITOS, DIRECTRICES Y REGISTROS)</b></p>	<p><b>MODELO DE ESCENARIOS ORGANIZACIONALES (VERO):</b></p> <p><b>CRITERIOS</b></p> <p><b>TRANSFERENCIA E IMPACTO Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b></p>
<p><b>CRITERIO NÚM 1.- LIDERAZGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de los objetivos de la planificación de la oferta formativa en relación a la misión, visión y valores de la cultura de calidad de Excelencia.</li> <li>- Definición e integración de la estrategia de calidad dentro de la planificación de la oferta formativa.</li> <li>- Proceso de mejora e innovación de la oferta formativa.</li> <li>- Procesos de comunicación, participación, motivación e implicación y creación de clima y de cultura para la mejora e innovación de la oferta formativa.</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 2.- PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En función del estudio de mercado (necesidades actuales y futuras), la evaluación de la oferta y el DAFO, el liderazgo definirá el plan estratégico de la oferta formativa: recursos, personas y resultados.</li> <li>- Desarrollo y actualización a través de procesos claros, responsables, y criterios.</li> <li>- Transparencia en los procesos de comunicación, participación, implicación y creación de clima y de la cultura para desarrollar la planificación de la oferta formativa con los formadores.</li> </ul>	<p><b>APARTADO NÚM 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.</b></p> <p><b>Directrices 10015:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- limitaciones (reglamentarias, financieras, etc.), requisitos generales, eficiencia, legados, la política institucional y la planificación directiva como punto de partida de la definición de misión, visión, valores y objetivos de la planificación de la oferta formativa (5.1, 5.2, 5.3 y 5.4).</li> <li>- Definición e integración de la planificación de la oferta (objetivos y planificación) y el sistema de calidad (requisitos, responsabilidad y autoridad, representación, comunicación interna, control y manual de calidad) (5.5, y 5.6). Métodos de formación y criterios de selección y especificación del plan de formación y selección del proveedor de la formación.</li> <li>- Planificación de aseguramiento de la calidad (QID) de la oferta formativa (5.6).</li> <li>- Plan de revisión de la oferta formativa y previsión de acciones correctoras (de mejora e innovación) (5.7). Incluyendo de función y de criterios de evaluación y seguimiento.</li> </ul>	<p>- NIVEL DE COHERENCIA Y CONGRUENCIA ENTRE EL INFORME/RESULTADO DEL PLAN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES Y LOS ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA: <i>Solo en teoría y en algunos aspectos como temas y cursos; se define la planificación en relación a los grupos destinatarios y sus características y necesidades; y se define en base a itinerarios formativos flexibles y abiertos (grupos de incidencia) en términos de competencias y capacidades básicas y ocupacionales, fables y validadas de forma científica y experimental.</i></p> <p>- NIVEL DE FLEXIBILIDAD, APERTURA Y FLEXIBILIDAD DE LA CONFIGURACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA: <i>Por objetivos ocupacionales (conductuales) y cursos; objetivos (capacidades y competencias) e itinerarios; y se elabora por grupos destinatarios y grupos de incidencia e itinerarios formativos para cada uno, en las que se integran los horizontales (ocupacionales, conductuales o de perfil), con los verticales (de formación de base, de competencias y capacidades para la apertura a otras funciones y perfiles) y los diagonales (de currículum oculto o de estrategia, principios, valores y actitudes respecto a la formación y de tipo personal).</i></p> <p>- NIVEL DE COHERENCIA TÉCNICA Y ADECUACIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES Y DEMANDAS DE FORMACIÓN DE LOS GRUPOS DESTINATARIOS COMO GRUPOS DE INCIDENCIA Y EL DISEÑO DE LOS ELEMENTOS DEL CURRÍCULO: <i>Solo en función de las necesidades de formación para el puesto de trabajo; en función de los grupos destinatarios y los itinerarios de formación ocupacional por la menor y se tienen en cuenta los grupos destinatarios como grupos de incidencia) el desarrollo de las capacidades y competencias de base y equivalentes, entre los centros de interés y los contenidos como temas transversales y su estructura, sus características y la selección de la modalidad, la metodología, los recursos, los formadores y el proceso de evaluación (criterios, indicadores, procedimientos e instrumentos), horarios, coherencia, duración y otros aspectos (ubicación geográfica, conocimientos previos, sector productivo, situación laboral, etc.).</i></p> <p>- NIVEL DE ESPECIFICACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA REVISIÓN, LA MEJORA PERMANENTE Y LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO DE LA OFERTA FORMATIVA: <i>Plan de descripción horaria y teórica; plan abierto que permite el desarrollo de los procesos; y plan estratégico abierto que prevé en todo momento su gestión y seguimiento, las alternativas estratégicas de cambio o mejora (acciones correctoras y de innovación o generación del conocimiento).</i></p> <p>- NIVEL DE IMPLICACIÓN DE TODOS LOS AGENTES EXTERNOS E INTERNOS EN LA ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA CON DOCUMENTOS CLAROS, TRANSPARENTES Y AMPLIAMENTE DEBIDOS (FLUJOS Y ESTRUCTURAS DE PARTICIPACIÓN): <i>Información como documento burocrático y de imagen; diseño abierto para su desarrollo para la participación de todos; y documento elaborado con la participación e implicación de todos los agentes externos e internos, durante todo el proceso a través de la toma de decisiones.</i></p>

de los grupos destinatarios, los itinerarios formativos integrados y la selección de los diferentes elementos del curriculum (estructuras de los contenidos por temas transversales, modalidades y estrategias de intervención, los recursos pedagógicos, los tipos de evaluación, formadores, cadencia, duración, y otros aspectos más); la mayor concreción y nivel de especificación del plan de gestión, del seguimiento y evaluación del mismo para la revisión, la mejora permanente y la innovación y el cambio de la oferta formativa, previendo, en todo momento, alternativas estratégicas de cambio o mejora (acciones correctoras); la implicación del mayor número de agentes externos e internos en la elaboración de la planificación de la oferta formativa, con documentos claros, transparentes y ampliamente difundidos (flujos y estructuras de participación para la gestión compartida).

Este es un proceso que tiene dos claves de calidad para el modelo VERO: una el nivel de fiabilidad de los estudios previos de detección de necesidades y el conocimiento de los participantes en la planificación de la formación y el escenario organizativo; y, en segundo lugar, la participación y la implicación de todos los miembros en la elaboración de la planificación de la oferta formativa como un proceso, el más importante, de toma de decisiones respecto al funcionamiento de la institución como organización de formación y como punto de partida de un proceso más amplio de seguimiento, evaluación y mejora continua.

### *3.3.6. Proceso 6/8: proceso 6/8: elaboración del plan de gestión, seguimiento y evaluación para la mejora del centro: Aspectos de organización y didácticos.*

Se ha integrado el plan de evaluación y seguimiento con la gestión de las oferta formativa, por ser un proceso, **que debe estar integrado en el desarrollo de la oferta formativa como un proceso de investigación-acción y de generación del conocimiento respecto a la formación como producto y servicio** y como un plan integrado de evaluación en el desarrollo de los aspectos organizativos y didácticos. Este sería uno de los procesos que ayudaría, a través de la integración de la gestión y el seguimiento y la evaluación recoger datos que puedan, en todo momento, ayudar a tomar decisiones de cambios que mejoren como respuestas «Just in time», en el momento, respecto a la capacidad de reacción de respuestas de la institución en las dos dimensiones: la organizativa y la didáctica., pero nos parecía importante darle una especificidad a este proceso, además uniendo dos procesos a la vez: la gestión interna del centro como institución de formación y el desarrollo del plan de evaluación, por que es precisamente **esa integración la que posibilita la generación y gestión del conocimiento y la**

**capacidad de reacción de la institución, por ello, este proceso es la columna vertebral del modelo VERO de mejora de la calidad de la institución que proponemos, junto con los indicadores de transferencia de aprendizajes e impacto social de la formación.**

Este proceso debe ofrecer un producto que se caracterizaría por la definición, lo más detallada posible, de las estrategias alternativas y previsiones y por el nivel de respuesta flexible.

En la Sociedad del Conocimiento y la demanda de una formación basada en el aprender a desaprender y la creación de intangibles (transferencia e impacto de la formación) para la Generación del Conocimiento el proceso de investigación-acción sobre la gestión y el desarrollo de una planificación estratégica y su capacidad de generar alternativas es el centro de las organizaciones que generan conocimiento y su funcionamiento como tal, y, todavía más en una organización de formación. En este proceso se pueden constatar el nivel de flexibilidad, apertura, tanto de la planificación como de las estructuras, la preparación de los recursos humanos, así como el clima de la institución y la cultura que se ha consolidado.

En el cuadro que a continuación se desarrolla se puede ver que: a) **Del Modelo Europeo de Excelencia** se ha incluido el criterio número 3, **el de las personas**: con la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos; el criterio número 4 con **las alianzas y recursos**, en el cual ubica la planificación, gestión y mejora de alianzas y recursos (relaciones, recursos económicos, infraestructura nuevas tecnologías y de la información y del conocimiento; el criterio número 5 sobre **los procesos**, y la definición de los mismos como procesos sistemáticos de gestión y mejora de los procesos (medición, evaluación continuada); y, por último los criterios 6, 7 y 8 sobre los **resultados**, con el plan de medidas de percepción e indicadores de rendimiento (clientes, personal y sociedad) y resultados e indicadores claves; b) **De las directrices 10015 de las Normas ISO, dentro del marco del marco de los apartados de las normas 9000: 2000**, se podría ubicar el apartado número 6 **de la gestión de los recursos** con el plan de RRHH, de información, infraestructura y entorno de trabajo; el apartado número 7 con la **realización del producto y servicio**; y teniendo en cuenta la especificidad de las directrices 10015 el apartado **de la prestación de la formación (4.4) y el plan de la prestación de apoyo: antes, durante y al final de la formación, con la retroalimentación (4.4)** (información y retroalimentación); el apartado número 8 sobre la **medida, el análisis y la mejora, que se complementa con el concepto de evaluación de los resultados de la formación a corto y largo plazo (directrices 10015, 4.5).**; el plan de recopilación de datos e informe de evaluación. Conclusiones y recomendaciones de mejora; c) En la descripción de

PROCESO 6/8: ELABORACIÓN DE PLAN DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL CENTRO: ASP. DE ORGANIZACIÓN Y DIDÁCTICOS.

MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO (EFQM) CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	NORMAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000:2000 (PROCEDIMIENTOS REQUISITOS, DIRECTRICES Y REGISTROS)	MODELO DE ESCENARIOS ORGANIZACIONALES (VERO): CRITERIOS TRANSFERENCIA E IMPACTO Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO
<p><b>CRITERIO NÚM 3 .- PERSONAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 4 .- ALIANZAS Y RECURSOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación, gestión y mejora de alianzas y recursos (relaciones, recursos económicos, infraestructura nuevas tecnologías y de la información y del conocimiento).</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 5 .- PERSONAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso sistemático de gestión y mejora de los procesos (medición, evaluación continuada).</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 6, 7 y 8 .- RESULTADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de medidas de percepción e indicadores de rendimiento (clientes, personal y sociedad) y resultados e indicadores claves.</li> </ul>	<p><b>APARTADO NÚM 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de gestión de RRHH, información, infraestructura y entorno de trabajo.</li> </ul> <p><b>APARTADO NÚM 7: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO. DIRECTRICES 10015 (PRESTACIÓN DE LA FORMACIÓN - 4.4):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de la Prestación de apoyo: antes, durante y al final de la formación. Retroalimentación (4.4) (información y retroalimentación).</li> </ul> <p><b>APARTADO NÚM 8.- MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA. DIRECTRICES 10015 (EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO - 4.5)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de recopilación de datos e informe de evaluación. Conclusiones y recomendaciones de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NIVEL DE ADECUACIÓN Y COHERENCIA ENTRE EL PLAN INSTITUCIONAL, PLANIFICACIÓN DIRECTIVA Y DE LA OFERTA FORMATIVA Y LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN DESARROLLADOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: <i>Solo plan teórico y de imagen; hay un plan pero no sistemático; y es un plan que vertebra e integra la gestión, el seguimiento y evaluación para al mejora continua en contraste con diferentes planes (visión, misión, recursos humanos, presupuestos e infraestructuras, calendario de acciones, y responsabilidades, coherencia entre los aspectos organizativos y didácticos).</i></li> <li>- NIVEL DE CONCRECIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE EVALUACIÓN COMO INTEGRACIÓN DE LOS PLANES PARA EL SEGUIMIENTO Y MEJORA DE LA GESTIÓN: <i>Solo documento descriptivo de tipo burocrático; plan general no concreto que permite un desarrollo asistemático de mejora; y es un plan integrado y sistemático de seguimiento y mejora de los aspectos organizativos (verificación de las demandas y/o mercado de formación, visión, misión, estrategia, recursos, tiempos, etc.) y de aspectos organizativos aspectos didácticos (verificación de los grupos de incidencia y sus necesidades, objetivos, contenidos, metodología, recursos didácticos, formadores, evaluación, instalaciones, etc.).</i></li> <li>- NIVEL DE CONCRECIÓN Y FACTIBILIDAD DEL PLAN PREVISIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS Y CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS IMPREVISTOS. PARA INNOVACIÓN Y LA MEJORA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO: <i>No hay un plan o es teórico y de imagen; hay un plan pero no concreto basado en la capacidad autónoma de las personas; y es un plan muy concreto con diferentes alternativas estratégicas, basado en los intangibles y en la generación y la gestión del conocimiento para responder con soluciones innovadoras.</i></li> </ul>

**los criterios a través de la definición de los distintos niveles de consecución del mismo, en el modelo VERO, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:** la vertebración del desarrollo de la planificación estratégica y de la oferta formativa se articula en base la integración del proceso de gestión y de seguimiento y evaluación permanente como un plan sistemático de recogida de datos, que nos permiten definir estrategias alternativas de solución en el tiempo más breve, generando la mejora y la innovación sobre la propia gestión, buscando la coherencia y la integración entre la teoría y la práctica y los aspectos organizativos y didácticos; la concreción del plan estratégico de evaluación como integración de los planes para el seguimiento y mejora de la gestión, de forma sistemática de seguimiento y mejora de los aspectos organizativos (verificación de las demandas y/o mercado de formación, visión, misión, estrategia, recursos, tiempos, etc.) y de aspectos organizativos aspectos didácticos (verificación de los grupos de incidencia y sus necesidades, objetivos, contenidos, metodología, recursos didácticos, formadores, evaluación, instalaciones, etc.); La concreción y factibilidad del plan previsión de alternativas estratégicas y capacidad de ejecución y de respuesta a los imprevistos. para innovación y la mejora a través de la gestión y generación del conocimiento, basado en los intangibles y su generación con el fin de responder con soluciones innovadoras.

Como se puede ver este proceso es donde **reside gran parte de la capacidad de generar conocimientos de una organización y aún más en las de formación, a través de la gestión, seguimiento y evaluación de la misma.** La recogida de datos, de forma sistemática, es la única estrategia de innovación y mejora que garantiza la puesta en marcha de **un proceso de mejora de la calidad, basada en la generación del conocimiento y en la creación de los recursos intangibles y la creación de una cultura y valores** correspondientes. Por eso este proceso es clave en este modelo (VERO) de mejora de calidad.

### *3.3.7. Proceso 7: gestión directiva: de rrhh, de intangibles, del conocimiento y de tangibles (capital intelectual).*

A este proceso se le ha diferenciado del 6 y, sobre todo, del 8, por la importancia del liderazgo u su capacidad de gestión es claves en los dos modelos, más en el de Excelencia, que lo define como un estilo directivo personalista, que en el de las ISO 9000, que lo difumina bajo el concepto de responsabilidad de la dirección y lo matiza con una mayor coparticipación de los miembros de la organización. En la propuesta del modelo VERO, como pudo verse en la introducción, el estilo directivo que proponemos es de tipo democrático y colaborativo, pero le damos tam-



bién la máxima importancia como agente de desarrollo de una institución (al directivo y al equipo directivo), sobre todo, en la generación del conocimiento, la innovación y la generación intangibles, estos últimos como elementos claves para desarrollar una formación de transferencia de aprendizajes e impacto social.

Este sería uno de los procesos que ayudaría, a través de la integración de la gestión y el seguimiento y la evaluación para recoger los datos que puedan, en todo momento, ayudar a tomar decisiones de cambio que mejoren como respuestas «Just in time», en el momento, respecto a la capacidad de reacción de los directivos respecto a planteamientos como pueden ser la respuesta a los conflictos si se convierten en conflictos personales o profesionales o parte de la solución o problematizan más aún la organización y de él depende el clima y la cultura de una institución, que son el alma del funcionamiento sobre todo para generar conocimiento e intangibles. De ahí a importancia del proceso.

Este proceso debe ofrecer un producto que se caracterizaría por la definición en un documento (conocimiento explícito del conocimiento tácito) de la capacidad de respuesta a los problemas, que han surgido en el desarrollo de las planificaciones y a la capacidad de generación de nuevas estrategias de solución y aprovechamiento de los recursos de la institución para generar nuevas formas de desarrollo de los procesos y nuevos servicios o productos o simplemente la mejora de los mismos y su adaptación a las demandas o creación de nuevas.

**En la Sociedad del Conocimiento y la demanda de una formación basada en el aprender a desaprender y la creación de intangibles (transferencia e impacto de la formación) para la Generación del Conocimiento el proceso de gestión y el desarrollo de una planificación estratégica debe ser capaz de generar un proceso de investigación-acción, que posibilite la mejora continua, basada en la generación y gestión del conocimiento. Un elemento básico de este proceso es la generación de intangibles, como parte final de un proceso de selección, información y formación y motivación de los RRHH. Solo de esta forma los procesos desarrollados en la formación van a ser capaces de generar transferencia de aprendizajes y el impacto organizacional y social de la formación.**

Como en los otros procesos la capacidad de flexibilidad, adaptación y apertura a las ideas, situaciones, participación e implicación en la responsabilidad y la cogestión de los otros miembros de la organización son la base del éxito de una gestión de calidad y de su mejora. En definitiva se pretende en este proceso que los conflictos, si aparecen, se conviertan, con este estilo directivo, en un instrumento de creación de un buen clima de colaboración y de participación y corresponsabilidad en la gestión de la calidad, configurando una cultura en base al consenso y los resultados exitosos de la nueva forma de gestión y funcionamiento de una organización, asumida y configurada por todos.

En el cuadro que a continuación se desarrolla se puede ver que: a) **Del Modelo Europeo de Excelencia** se ha incluido el criterio número **1 del liderazgo**, que tiene como misión el estimular, motivar y reconocer los esfuerzos de las personas que se implican en la mejora y la gestión de la organización; el criterio número 3 el de las **personas**, con subcriterios como son la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos (funciones y estructuras), la identificación, selección, formación y mejora continua de las capacidades, conocimientos de los Recursos Humanos, la implicación, responsabilidad y compromiso con las funciones a realizar y con la cultura y el sistema de calidad (motivación, satisfacción, reconocimiento promoción, etc.), así como las estructuras permanentes que favorezcan los flujos de comunicación y la participación entre las personas de la organización; el criterio número 4 de **alianzas y recursos** con los subcriterios de gestión de las relaciones con el exterior, de los recursos financieros e infraestructura, de las nuevas tecnologías, de la información y del conocimiento; y el criterio número 5 **los procesos**, con los subcriterios de la gestión sistemática por procesos, responsabilidades, procedimientos (según guía de servicios (norma 9004:2), la gestión como evaluación para la mejora continua y la innovación, en relación a la satisfacción de las demandas del cliente (generar más valor añadido) y la gestión y desarrollo de los productos y servicios, así como su distribución, la atención y satisfacción de las necesidades del cliente para la mejora de la relación con ellos (criterios de evaluación -sistematicidad y revisión); b) De las directrices 10015 de las Normas ISO, dentro del marco de los apartados de las normas 9000: 2000, se podría ubicar el apartado número 6 sobre la gestión de los recursos humanos, con la asignación de personal, competencia, formación, cualificación y sensibilización (6.2), la gestión de la información (6.3), infraestructura (6.4) e infraestructura (6.5); el apartado número 7 con la realización de productos y servicios y, de las directrices 10015, la prestación de la formación (4.4) con la información y retroalimentación y la prestación de apoyo: antes durante y después, y, por último, dentro del apartado número 7, la gestión de los procesos, los relacionados con los clientes requisitos y comunicación (7.2); diseño y desarrollo de los procesos (entradas, salidas, revisión, verificación, validación y control de cambios) (7.3); compras (información y verificación) (7.4); actividades de producción y prestación de servicios (identificación, bienes del cliente, distribución y validación del proceso) (7.5); control de los equipos de medición y seguimiento(7.6); c) **En la descripción de los criterios a través de la definición de los distintos niveles de consecución del mismo, en el modelo VERO, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:** La definición y adecuación de las funciones, perfiles y estructuras a las demandas de las planificaciones y a los recursos humanos existentes y su formación:, a través de un pacto

previo de definición y asunción de funciones y competencias como compromiso responsable de todos los miembros a partir de la toma de decisiones participativa en la elaboración de la planificación (cefalópoda y holónica) y la gestión de las mismas en ese estilo de co-gestión que hemos definido al comienzo de este capítulo; el nivel y forma de selección y motivación de los miembros y su incorporación a la cultura de la institución en base a una selección de acuerdo a perfiles y currículum, proceso de formación (aprender a desaprender) para su incorporación y aportación crítica y participativa en la cultura de la organización; el nivel de creación de un clima y una cultura de implicación y compromiso como resultado del pacto como final de un proceso participativo de la toma de decisiones (estructuras participativa y flujos de comunicación) (cefalópoda y holónica); el nivel de apoyo, motivación, reconocimiento y facilitación de los recursos necesarios para hacer de la formación en la gestión de recursos por competencias un instrumento de creación de intangibles con el fin de gestionar y generar conocimiento en relación a incentivos, basados en la motivación en su propia promoción y el reconocimiento por parte del liderazgo y el grupo, con el compromiso de crear intangibles para generar conocimiento en base al cumplimiento de la gestión por competencias. (procesos abiertos); la gestión económica con la aplicación, seguimiento y control y replanteamiento de los presupuestos y los recursos tangibles (infraestructura, nuevas tecnologías, material reciclada, documentación) como gestión abierta, que permite la adaptación de los presupuestos a la gestión de recursos y la formación y que tiene como punto de referencia la creación de intangibles y la generación del conocimiento (aspectos no financieros) y que además se van adaptando a las nuevas demandas de los RRHH y de la formación.

Como se puede ver este proceso es donde **reside gran parte de la capacidad del liderazgo de generar conocimientos en una organización y aún más en las de formación, a través de la gestión, seguimiento y evaluación de la misma**. Solo un estilo directivo democrático, descentralizador es capaz de generar una implicación de los miembros en la co-gestión de una institución y la generación del conocimiento y la implicación es la única forma de crear un clima y una cultura, que tenga asumidos los valores de la mejora continua de la calidad de la formación como un instrumento de transferencia de aprendizaje, y el impacto personal, organizacional y social. Por esa razón solo este tipo de estilo directivo es el que podemos unir a los conceptos de co-gestión, generación y gestión de intangibles y de capital intelectual para la generación del conocimiento que son elementos claves, no solo en la gestión como proceso, sino en la formación como servicio y producto intrínseco de este proceso en este modelo (VERO) de mejora de calidad.

PROCESO 7: GESTIÓN DIRECTIVA: DE RRRH, DE INTANGIBLES, DEL CONOCIMIENTO Y DE TANGIBLES (CAPITAL INTELECTUAL).

MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO (EFQM) CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	NORMAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000:2000 (PROCEDIMIENTOS REQUISITOS, DIRECTRICES Y REGISTROS)	MODELO DE ESCENARIOS ORGANIZACIONALES (VERO): CRITERIOS TRANSFERENCIA E IMPACTO Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO
<p><b>CRITERIO NÚM 1: LIDERAZGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Estimulan, motivan, son receptivos y reconocen los esfuerzos y apoyan para implicar a las personas y la mejora continua.</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 3.- PERSONAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos (funciones y estructuras).</li> <li>– Identificación, selección, formación y mejora continua de las capacidades, conocimientos de los Recursos Humanos.</li> <li>– Implicación, responsabilidad y compromiso con las funciones a realizar y con la cultura y el sistema de calidad (motivación, satisfacción, reconocimiento promoción, etc.).</li> <li>– Estructuras permanentes que favorezcan los flujos de comunicación y la participación entre las personas de la organización.</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 4.- ALIANZAS Y RECURSOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestión de las relaciones con el exterior, de los recursos financieros e infraestructura, de las nuevas tecnologías, de la información y del conocimiento.</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 5: PROCESOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestión sistemática por procesos, responsabilidades, procedimientos (según guía de servicios (norma 9004:2).</li> <li>– Gestión como evaluación para la mejora continua y la innovación, en relación al satisfacción de las demandas del cliente (generar más valor añadido).</li> <li>– Gestión y desarrollo de los productos y servicios, así como su distribución, la atención y satisfacción de las necesidades del cliente para la mejora de la relación con ellos (criterios de evaluación -sistemática y revisión-).</li> </ul>	<p>APARTADO NÚM 6.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestión de recursos humanos (asignación de personal, competencia, formación, cualificación y sensibilización) (6.2).</li> <li>– Gestión de la información (6.3), infraestructura (6.4) e infraestructura (6.5).</li> </ul> <p>APARTADO NÚM 7.- REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIOS. DIRECTRICES 10015.- PRESTACIÓN DE LA FORMACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prestación de la formación (4.4) (información y retroalimentación); Prestación de apoyo; antes durante y después.</li> <li>– Gestión de los procesos; proceso relacionados con los clientes requisitos y comunicación (7.2); diseño y desarrollo de los procesos (entradas, salidas, revisión, verificación, validación y control de cambios) (7.3); Compras (información y verificación) (7.4); actividades de producción y prestación de servicios (identificación y bienes del cliente, distribución y validación del proceso) (7.5); Control de los equipos de medición y seguimiento (7.6).</li> </ul>	<p>– NIVEL DE DEFINICIÓN Y ADECUACIÓN DE LAS FUNCIONES PERFILES Y ESTRUCTURAS A LAS DEMANDAS DE LAS PLANIFICACIONES Y A LOS RECURSOS HUMANOS EXISTENTES Y SU FORMACIÓN; Solo teoría, para el control y los papeles; un poco implícito de las funciones que se pueden desarrollar; y justo previo de definición y asignación de funciones y competencias como compromiso responsable a partir de la toma de decisiones participativa en la elaboración de la planificación (estructuras colapso y horizontales).</p> <p>– NIVEL Y FORMA DE DE SELECCIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS MIEMBROS Y SU INCORPORACIÓN A LA CULTURA DE LA INSTITUCIÓN: Por amistad e incorporación por mandato y funciones concretas; incorporación por oposición e incorporación burocrática; y selección de acuerdo a perfiles y curriculum, proceso de formación (aprender a desaprender) para su incorporación y aportación crítica y participativa a la cultura de la organización y a la generación conocimiento.</p> <p>– NIVEL DE CREACIÓN DE UN CLIMA Y UNA CULTURA DE IMPLICACIÓN Y COMPROMISO: Una cultura burocrática y de control interno y/o externo; una cultura permisiva de respeto a la autonomía de cada uno (anarquía); y de una cultura de implicación y compromiso como parte de un proceso participativo de la toma de decisiones (estructuras participativa y flujos de comunicación) (colapso y horizontales).</p> <p>– NIVEL DE APOYO, MOTIVACIÓN, RECONOCIMIENTO Y FACILITACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA HACER DE LA FORMACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS POR COMPETENCIAS UN INSTRUMENTO DE CREACIÓN DE INTANGIBLES CON EL FIN DE GESTIONAR Y GENERAR CONOCIMIENTO: Iniciativas económicas y el control; incentivos de tipo personal unido al liderazgo; paternidad; y motivación en su propia promoción y el reconocimiento por parte del liderazgo y el grupo, con el compromiso de crear intangibles para generar conocimiento en base al cumplimiento de la gestión por competencias (proceso abierto).</p> <p>– GESTIÓN ECONÓMICA, APLICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL Y REPLANTAMIENTO DE LOS PRESUPUESTOS Y LOS RECURSOS TANGIBLES (INFRAESTRUCTURA, NUEVAS TECNOLOGÍAS, MATERIAL, RECLAMADA, DOCUMENTACIÓN): Gestión burocrática y de control; gestión abierta que permite la adaptación de los presupuestos a la gestión de recursos y la formación; y una gestión económica que desde el principio tiene como punto de referencia la creación de intangibles y la generación del conocimiento (así, no financieros) y que además se van adaptando a las nuevas demandas de los RRHH y de la formación (continuum).</p>

### 3.3.9. *Proceso 9: gestión del plan de evaluación: resultados, transferencia aprendizaje, impacto social y g. Conocimiento.*

En si mismo este proceso sería le proceso clave de la evaluación de la calidad, si está realizado por los miembros de la propia organización será una evaluación interna o autoevaluación, si utilizan o son apoyados por otros agentes será una evaluación contrastada, que es la que proponemos en el modelo VERO y si es asesorada en todos sus detalles, controlada o certificada, de acuerdo a un modelo determinado, la llamaríamos evaluación externa, que según el carácter y el protagonismo de los agentes externo puede tener más de apoyo o asesoramiento o de control.

Siguiendo con este concepto del modelo colaborativo o participativo como el que mayor poder de implicación y compromiso puede generar en los miembros de la organización, sin menospreciar otros aspectos como incentivos económicos, promoción, que deben estar previamente contemplado en este modelo como un modelo de implicación y compromiso antes, durante y después de todos y cada uno de los procesos y, por lo tanto, de la gestión de calidad, y, sobre todo, del plan de evaluación, su gestión, seguimiento y evaluación.

En la propuesta del modelo VERO, como pudo verse en la introducción, el tipo de evaluación que proponemos es un proceso convergente con el dirección y gestión de la institución y de la formación y que tiene cuatro fases: inicial o de tipo de diagnóstico, procesual o de tipo formativa, final o de tipo de contraste o triangulación y demorada o de tipo de impacto y transferencia. El tipo es de evaluación contrastada entre agentes internos y agentes externos, cuyo rol es de asesoramiento y apoyo a la validación y desarrollo del proceso. El protagonismo debe ser de los agentes internos y de todos los miembros de la organización que configuran el grupo evaluador, a través de la participación antes, durante y después del proceso y en la definición de todos los elementos: finalidades e indicadores, criterios, métodos e instrumentos, agentes, proceso y la responsabilidad de la implicación y ejecución de los datos, y por lo tanto el compromiso y la implicación con el proceso de mejora de la calidad.

Este sería el proceso de evaluación de la calidad por excelencia y el que ayudaría a definir los nuevos objetivos y aspectos de las mejoras, así como sería le germen de la elaboración de todos los proyectos institucionales, de gestión y de evaluación para lo siguientes procesos.

Este proceso debe ofrecer un producto que sería un informe, que se caracterizaría por la definición los resultados obtenidos, pero sobre todo, de las líneas de actuación de mejora de los restantes procesos, tanto para su diseño como para su ejecución y evaluación, así como nuevos servicios o procesos que hayan surgido como vacíos patentes en la evaluación.

**En la Sociedad del Conocimiento y la demanda de una formación basada en el aprender a desaprender y la creación de intangibles (transferencia e impacto de la formación) para la Generación del Conocimiento el proceso de gestión debe ser capaz de generar toda una serie de datos y de deducciones, cuyo fin sea definir claramente estrategias de mejora fundamentadas en este procesos de recogida de datos y de los resultados de los mismos. Uno de los aspectos a tener en cuenta, fundamentales, es el carácter sistemático del procesos, su fiabilidad y validez tanto el mismo proceso como en los resultados obtenidos.**

Los indicadores básicos para evaluar los procesos de formación en el Modelo VERO son la transferencias de aprendizajes y el impacto organizacional y social, con el fin de generar intangibles que sean capaces de generar y gestionar nuevos conocimiento en diferentes dimensiones: afectivas, ideológicas, organizacionales y sociales.

Como en los otros procesos la capacidad de flexibilidad, adaptación y apertura a las ideas, situaciones, participación e implicación en la responsabilidad y la cogestión de los otros miembros de la organización son la base del éxito de una gestión de calidad y de su mejora.

En el cuadro que a continuación se desarrolla se puede ver que: a) Del Modelo Europeo de Excelencia se ha incluido el criterio número 6, los resultados de los clientes, dentro de este criterio se han ubicado los subcriterios de verificación de la satisfacción de los clientes, carta de servicios y de mejora continua (medidas de percepción e indicadores de seguimiento), las medidas complementarias relativas a la satisfacción del cliente (medidas de percepción e indicadores de seguimiento); el criterio número 7 sobre el resultado de las personas implicadas, en este criterio se puede ubicar los subcriterios del reconocimiento, promoción y satisfacción de las personas implicadas ((medidas de percepción e indicadores de seguimiento), la percepción de su organización / empresa. (medidas de percepción e indicadores de seguimiento); el criterio 8 sobre los resultados en la sociedad, en este criterio se pueden ubicar los subcriterios de la percepción del impacto de la organización de la sociedad por parte de la comunidad (medidas de percepción e indicadores de seguimiento), las medidas complementarias respecto al impacto de la organización en la sociedad (medidas de percepción e indicadores de seguimiento), se identifican las variables de impacto, disminuir los defectos y nivel de directos o indirectos; y los resultados claves (15%) con los subcriterios de economía y servicios (objetivos de la planificación y gestión), el estudio comparativo con otras instituciones, las nuevas líneas estratégicas de intervención (directiva y de formación) y el rendimiento, a través de la eficacia de estrategia normativa, de cooperación tecnológi-

ca y de gestión. b) De las directrices 10015 de las Normas ISO, dentro del marco del marco de los apartados de las normas 9000: 2000, se podría ubicar el apartado número 4 requisitos del sistema de gestión de calidad. directrices 10015.-necesidades de formación 4.2), definiendo los criterios según el plan de detección de necesidades y el plan de formación (elementos y requisitos), en base a la definición de competencia, y a las competencias adquiridas y deseables; el apartado número 8 sobre la medida, el análisis y mejora y de las directrices 10015 la evaluación de los resultados de la formación seguimiento (4.5) y mejora (validación) (5), dentro de este apartado se pueden ubicar los criterios de la medida y seguimiento (8.2), de prestaciones del sistema (8.2.1.), de los procesos (8.2.2) y de productos y servicios (8.2.3), el control de las no conformidades (requisitos, tratamiento y revisión) (8.3). el análisis de datos para la mejora (8.4, el propio proceso de mejora con los requisitos, las acciones correctoras y las acciones preventivas (8.5), la recopilación de los datos e informe de evaluación. conclusiones y estrategias y recomendaciones para la mejora (según detección de necesidades y el plan de formación – elementos y requisitos-) (4.5), el aseguramiento de que los procesos y requisitos del sistema de gestión de calidad son gestionados y desarrollados, según las necesidades de la organización y la evaluación de resultados a través del seguimiento para la mejora continua, según los requisitos (necesidades de formación) (5); c) **En la descripción de los criterios a través de la definición de los distintos niveles de consecución del mismo, en el modelo VERO, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:** la aplicación, verificación, validación, mejora e innovación del plan estratégico de evaluación en todos sus elementos, sirviendo de punto de partida de la elaboración de los planes institucionales en el siguiente ciclo; la satisfacción del personal (reconocimiento y promoción), creación de clima y creación de intangibles para la generación del conocimiento en la organización de formación (innovación, haciendo suyo los miembros de la organización los resultados obtenidos como parte de un equipo y desde una perspectiva crítica y el plan de respuesta han ido generando nuevas estrategias de solución a los problemas enfrentados como punto de partida de un plan de formación individual y a nivel grupal y organizacional (competencias organizacionales); la consecución de los diferentes niveles de impacto a través de la creación de nuevas expectativas y necesidades y promoción, a través de itinerarios formativos; transferencia e impacto a nivel personal y organizacional (desarrollo competencias organizacionales, del capital intelectual, creación de valores, actitudes e intangibles con el fin de generar conocimiento y hacer de la formación un valor añadido); impacto a nivel social en la comunidad o sector productivo (más allá de los aspectos formativos incluso de base (aspectos sociales y culturales), además de los aspectos competitivos respecto a la implantación

de las nuevas tecnologías, haciendo de la formación además de un instrumento de competitividad tecnológica y financiera, sino fundamentalmente una segunda oportunidad para la lucha contra la desigualdad y la marginación y o y lucha contra marginación): el análisis de los datos y su relación directa con la investigación, la innovación, la mejora continua y la formación (I+D+F), haciendo de la institución una organización generadora de conocimiento en su campo, comunidad social o sector productivo con valor añadido en el servicio y producto de formación que desarrolla respecto a otras instituciones del mismo tipo, desarrollando un proceso sistemático con la implicación y participación por todos los integrantes de la organización, configurándose como punto de partida de nuevas estrategias de intervención (institucional, directiva y de formación) .Como se puede ver este proceso es donde reside gran parte de la capacidad de innovación, el cambio y la mejora de la calidad de una institución, partir de la recogida permanente de datos, que nos permitan redefinir estrategias de gestión y replanteándonos los líneas estratégicos. De ahí la importancia de la participación e implicación en este proceso de todos los miembros (agentes internos y externos de una institución) y entendiendo este proceso como un proceso paralelo y convergente al plan de estratégico directivo y al de la oferta formativa (antes, durante y después) y por otra parte es un instrumento fundamental para generar planes de formación de los agentes implicados, generación de conocimiento e innovación y para saber si se han conseguido la transferencia del aprendizaje y el impacto organizacional y social de la formación. Es importante el carácter de evaluación contrastada (la triangulación no sólo como método científico, sino también como modelo democrático y participativo de contrastes de pareceres y valoraciones de los datos) de lo diferentes agentes internos y expertos externos que puedan colaborar y apoyar a la institución, pero no como controladores, evaluadores externos a auditores, puesto que de esa forma la institución puede defenderse con el modelo burocrático de responder a los datos que se les piden, aunque solo sea una imagen al exterior que no tiene que ver con la realidad.

#### **4. La construcción de las bases de verificación y estrategias de mejora de la calidad para programas de formación multimediales en el marco del modelo VERO: los procesos claves o verticales y los procesos transversales (relación con el contexto, de aprendizaje, de enseñanza, de comunicación y de administración y dirección).**

En este apartado pretendemos desarrollar las bases de la aplicación del modelo VERO y sus nueve procesos de carácter vertical a los procesos transversales



PROCESO 9: GESTIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN: RESULTADOS, TRANSFERENCIA APRENDIZAJE, IMPACTO SOCIAL Y G. CONOCIMIENTO

MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO (EFQM) CRITERIOS Y SUBCRITERIOS RESULTADOS (50% DEL TOTAL)	NORMAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000:2000 (PROCEDIMIENTOS REQUISITOS, DIRECTRICES Y REGISTROS)	MODELO DE ESCENARIOS ORGANIZACIONALES (VERO): CRITERIOS TRANSFERENCIA E IMPACTO Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO
<p><b>CRITERIO NÚM 6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de la satisfacción de los clientes, carta de servicios y de mejora continua (medidas de percepción e indicadores de seguimiento).</li> <li>- Medidas complementarias relativas a la satisfacción del cliente (medidas de percepción e indicadores de seguimiento).</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 7.- RESULTADO EN LAS PERSONAS IMPLICADAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento, promoción y satisfacción de las personas implicadas (medidas de percepción e indicadores de seguimiento).</li> <li>- Percepción de su organización/empresa. (medidas de percepción e indicadores de seguimiento).</li> </ul> <p><b>CRITERIO NÚM 8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de del aspecto de la organización de la sociedad por parte de la comunidad (medidas de percepción e indicadores de seguimiento).</li> <li>- Medidas complementarias respecto al impacto de la organización en la sociedad (medidas de percepción e indicadores de seguimiento).</li> <li>- Identifican las variables de impacto</li> <li>- disminuir defectos y nivel de directos o indirectos.</li> </ul> <p><b>RESULTADOS CLAVES (15%):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía y servicios (objetivos de la planificación y gestión).</li> <li>- Estudio comparativo con otras instituciones.</li> <li>- nuevas líneas estratégicas de intervención (directiva y de formación).</li> <li>- Rendimiento: eficacia de estrategia normativa, de cooperación tecnológica y de gestión del conocimiento.</li> </ul>	<p><b>APARTADO NÚM 4.- REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. DIRECTRICES 10015.- NECESIDADES DE FORMACIÓN 4.2):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios según el plan de detección de necesidades y el plan de formación (elementos y requisitos) en base a la definición de competencia, y a las competencias adquiridas y deseables.</li> </ul> <p><b>APARTADO NÚM 8.- MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA. DIRECTRICES 10015.- EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN SEGUIMIENTO (4.5) Y MEJORA (VALORACIÓN) (5):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medida y seguimiento (8.2): de prestaciones del sistema (8.2.1), de los procesos (8.2.2) y de productos y servicios (8.2.3)</li> <li>- Control de las no conformidades (requisitos, tratamiento y revisión) (8.3).</li> <li>- Análisis de datos para la mejora (8.4).</li> <li>- Mejora: requisitos acciones correctoras y acciones preventivas (8.5).</li> <li>- Recopilación de datos e informes de evaluación. Conclusiones y recomendaciones para la mejora (según detección de necesidades y el plan de formación -"elementos y requisitos"-) (4.5).</li> <li>- Aseguramiento de que los procesos y requisitos del sistema de gestión de calidad son gestionados y desarrollados, según las necesidades de la organización.</li> <li>- Evaluación de resultados a través del seguimiento para la mejora continua, según requisitos (necesidades de formación) (5).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NIVEL DE APLICACIÓN, VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN, MEJORA E INNOVACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE EVALUACIÓN EN TODOS SUS ELEMENTOS: No se ha aplicado porque era teórico o de imagen; se ha aplicado en parte y no se ha modificado en su desarrollo; y se ha aplicado en su totalidad, combinando y mejorándolo a la vez como punto de partida de la elaboración de los planes institucionales en el siguiente ciclo.</li> <li>- NIVEL DE SATISFACCIÓN (reconocimiento y promoción), CREACIÓN DE CLIMA Y CREACIÓN DE ENTORNAMIENTOS PARA LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN DE FORMACIÓN (INNOVACIÓN): Se han conseguido los resultados y beneficios correspondientes satisfactoriamente; cada grupo o persona piensa que se han conseguido sus resultados pero no la organización; y los miembros de la organización hacen suyos los resultados obtenidos como parte de un equipo y desde una perspectiva crítica han ido generando nuevas estrategias de solución a los problemas enfrentados como punto de partida de un plan de formación individual y a nivel grupal organizacional. Competencias organizacionales.</li> <li>- NIVEL DE CONSECUCIÓN DE LOS DIFERENTES NIVELES DE IMPACTO: financiación y acto de imagen; transferencia del aprendizaje a nivel individual (personal y profesional) o de la organización ocupacional (conocimientos y destrezas); e impacto individual (creación de nuevas expectativas y necesidades, promoción a través de itinerarios formativos), impacto organizacional (desarrollo competencias organizacionales - cultura y cultura-, del capital intelectual y creación de valores, actitudes e intenciones con el fin de generar conocimiento y hacer de la formación un valor añadido, e impacto a nivel social en la comunidad o sector productivo más allá de los aspectos formativos incluso de base: asp. sociales y culturales, además de los asp. competitivos respecto a la implantación de las nuevas tecnologías, como instrumento de equidad -segunda oportunidad y lucha contra la marginación- y competitividad.</li> <li>- NIVEL DE ANÁLISIS DE LOS DATOS Y SU RELACIÓN DIRECTA CON LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN, LA MEJORA CONTINUA Y LA FORMACIÓN (E/D/E), HACIENDO DE LA INSTITUCIÓN UNA ORGANIZACIÓN GENERADORA DE CONOCIMIENTO EN SU CAMINO, COMUNIDAD SOCIAL O SECTOR PRODUCTIVO CON VALOR AÑADIDO EN EL SERVICIO Y PRODUCTO DE FORMACIÓN QUE DESARROLLA RESPUESTA A OTRAS INSTITUCIONES DEL MISMO TIPO: No se analizan; se analizan; y se analizan de forma sistemática por todos los integrantes de la organización, configurándose como punto de partida de nuevas estrategias de intervención (institucional, directiva y de formación), innovación y generación del conocimiento).</li> </ul>

de un programa de formación: relación con el contexto o escenario organizativo y sus demandas, el proceso de aprendizaje y tipos de alumnado, el proceso enseñanza y agentes formadores, los procesos de comunicación y materiales elaborados de carácter multimedial, y los procesos de administración y dirección con toda la gestión del mismo y los agentes intervinientes en ese proceso.

El Modelo de Verificación de funcionamiento y mejora de las Organizaciones (VERO) como se ha descrito ha tenido en cuenta el Modelo de Escenarios como marco teórico de evaluación de una institución y se ha desarrollado a través de lo que hemos llamado procesos claves. Como se ha podido ver en el anterior apartado se ha elaborado en modelo de Verificación Organizacional (VERO), dentro de las coordenadas del Modelo Organizacional de Escenarios y se ha contrastado con los otros modelos vigentes y actualizados: las ISO 9000: 2000 y las directrices 100015 del año 1999 con el Modelo Europeo de Excelencia. En base a ese estudio comparativo por lo procesos que llamamos claves se han definido los criterios e indicadores por niveles de calidad, pero también como un itinerario de mejora (de la calidad) de la gestión de un programa e institución de formación.

#### **4.1. Coordenadas del modelo VERO y su aplicación. Para la elaboración de la propuesta se han tenido en cuenta dos coordenadas que corresponden a los dos apartados anteriores, como se han podido leer, de este trabajo:**

**1ª Coordenada: El marco del modelo organizacional o «Modelo de Escenarios»**, centrado en la organización y funcionamiento de instituciones de formación y educativas. Este modelo ha descrito su referencia como indicadores y criterios de cada uno de los elementos organizativos, dentro de las diferentes concepciones y modelos de organización (**modelo colaborativo y de compromiso con la transferencia del aprendizaje y el impacto organizacional y social de la formación**). Estos referentes los hemos aplicado al campo de la formación como campo de estudio y transferencia, y, sobre todo, a los aspectos de transferencia de los aprendizajes y el impacto de la formación (organizacional y social) **para el desarrollo de estrategias de recursos humanos que permitan la creación de intangibles y la generación del conocimiento en las organizaciones, con el fin de elaborar una propuesta de gestión de la mejora de la calidad de la formación.**

**2ª Coordenada: El modelo de verificación y mejora de la calidad de programas e instituciones (VERO)**, que se ha presentado en el apartado anterior, con los indicadores y criterios de los nueve procesos claves, teniendo en cuenta las aportaciones de los diferentes modelos de calidad (Deming, Malcolm Baldri-

ge), pero, sobre todo, el modelo europeo tanto el de Calidad Total (FQTM) y el de Excelencia del año 2000 (EFQM) y los criterios y subcriterios específicos que proponen, y las aportaciones de las normas ISO 9000. las directrices de la norma 10015 y, sobre todo, la del año 2000, por con su mayor flexibilidad y posibilidades de adaptación al mundo del sector de servicios..

Con estas dos coordenadas se ha elaborado y configurado un modelo abierto, flexible y versátil que permita transferirlo y aplicarlo a distintas realidades (escenarios organizativos y modelos de formación con diferentes modalidades y tecnologías utilizadas). Este modelo que complementa el «**Modelo de Escenarios Organizacionales**», permitió la creación de un modelo de gestión basado en la mejora de la calidad, que hemos denominado de **Verificación del funcionamiento Organizacional (VERO)**, como **un instrumento que no solo verifica el estado de funcionamiento de un programa o institución de formación, sino que propone, a través de los diferentes niveles de los criterios (los indicadores), una estrategia de gestión para la mejora continua de su funcionamiento.**

El modelo se ha configurado a través de nueve procesos, con el fin de que **corten longitudinalmente los procesos tradicionales de la formación** ( la relación con el contexto o escenario organizacional, el proceso de aprendizaje, el proceso de enseñanza, los procesos de comunicación, los procesos administrativos y de dirección) **y tenga un valor añadido al tener en cuenta otros procesos y aspectos institucionales y sociales.**

Cada uno de estos procesos los hemos analizando y hemos definido los **criterios e indicadores de mejora (itinerario) y ahora nos proponemos operativizarlo como un modelo de gestión de las mismas y de ejecución de la mejora (MANUAL), analizando cada proceso de mejora y los pasos a seguir, en cada uno de los elementos dela misma:** las fases de cada proceso; las funciones y competencias que se deben desarrollar en cada fase; los criterios de ejecución para su desarrollo con un cierto nivel de éxito; y los indicadores de cualificación, con lo que se puede utilizar cada cuadro de cada proceso para seguirlo.

Este **manual sería como una guía de verificación del funcionamiento y las acciones de mejora a desarrollar** con sus pautas u orientaciones en su ejecución o en un proyecto de mejora del funcionamiento, que conlleve a un cierto nivel de calidad, bien como compromiso interno o bien para ser certificado u homologado por otras instituciones de auditoria si así lo requiriese el escenario organizacional. A continuación se desarrolla el esquema de cada cuadro por cada uno de los procesos como una guía de verificación.

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMO VERIFICACIÓN E ITINERARIO DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE UNA INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN					
DENOMINACIÓN DE PROCESOS	FASES	FUNCIONES Y COMPETENCIAS	CRITERIOS DE EJECUCIÓN	INDICADORES DE CUALIFICACIÓN	
1. INVESTIGACIÓN DE DEMANDAS SOCIALES Y DE MERCADOS					
2. ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL					
3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ANUAL					
4. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN GRUPOS DESTINATARIOS Y DE INCIDENCIA					
5. ELABORACIÓN DE LAS OFERTAS FORMATIVAS POR GRUPOS					
6. PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA MEJORA ASPECTOS – ORGANIZATIVOS – DIDÁCTICOS					
7. GESTIÓN DIRECTIVA RR.HH Y CREACIÓN DE INTANGIBLES Y GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO y tangibles					
8. GESTIÓN DE OFERTA FORMATIVA: ASPECTOS DIDÁCTICOS -CURRICULARES					
9. GESTIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN: RESULTADOS, TRANSFERENCIA E IMPACTO DE LA FORMACIÓN Y GENERACIÓN DE INTANGIBLES Y CONOCIMIENTO					

#### **4.2. Aplicación del modelo VERO (Verificación e Itinerario de Mejora) a un programa e institución de formación con soporte multimedial: Guía para definir criterios e indicadores de los procesos transversales.**

A continuación vamos a presentar las bases de lo que podría ser el desarrollo de los cinco elementos y procesos de un programa de formación o institución multimedial (diferentes modalidades y tecnologías de elaboración de materiales para la comunicación didáctica) al aplicarle el modelo VERO y sus nuevos procesos.

##### *4.2.1. Los procesos verticales y su aplicación a los procesos transversales de un programa e institución de formación.*

Como se puede ver, por el cuadro, que se desarrolla a continuación, si aplicamos los nuevos procesos del modelo VERO a los procesos transversales de un programa de formación (procesos de relación con el contexto o entorno; procesos de aprendizaje, procesos de enseñanza, procesos de comunicación y procesos de administración, dirección y gestión) aparecerían unas campos o cuadrículas que se cubren sin gran problema (los diferentes tonos de azul), pero hay otros campos y cuadrículas, que pueden y deben ser puntos de referencia y que serían el valor añadido de este modelo (cuadros de color ciruela), no solo respecto a los otros modelos de calidad, que lo hemos demostrado anteriormente, sino a los modelos de evaluación de la misma, que tradicionalmente aplicados a la formación y a estos programas multimedial de formación.

**Resumiendo el cuadro la aplicación del modelo tiene dos dimensiones** para su utilización como instrumento verificador y certificador y como punto de partida para el debate:

- a) **La dimensión institucional:** los tres primeros apartados y algunos aspectos correspondientes de los apartados 5, 6, 7 y 9.;
- b) **La dimensión formativa:** los apartados 4, 5, 6 y 8, y los aspectos correspondientes del 1,2, 3, 7 y 9.

De estos procesos se definirán los criterios e indicadores en relación con los desarrollados en el modelo VERO y el estudio comparativo de los modelos y normas de calidad.

Los criterios se configurarán y concretarán a través de los indicadores de cada criterio, como estándares y como fases o etapas de un itinerario de mejora de la calidad en la gestión de estos procesos, al igual que hemos definido en el

modelo VERO. Estos estándares además de criterios e indicadores de calidad (verificación y certificación) deberán convertir en fases de una planificación estratégica y gestión de mejora de la calidad de los programas y proyectos de formación. A cada nivel se va a otorgar una valoración para poder concretar los aspectos de mejora y la valoración global de la institución.

Como hemos descrito y se puede ver en el apartado correspondiente de este trabajo los niveles serán los siguientes: 0 sería la valoración del no hay o no se da; 1 al nivel más bajo de esos indicadores de cada criterio; 2 al nivel intermedio que sería el de certificación básica de calidad; y 3 al nivel superior de generación de conocimiento o innovación y mejora permanente de ese proceso y que le otorgaría el nivel de cualificación o calidad máxima dentro de este modelo. Este nivel podrá seguir aumentando el nivel de exigencia, puesto que la experimentación nos va a permitir a través de la validación constatar niveles cada vez mayores de superación de cada proceso y su mejora.

**Con estos criterios e indicadores validados a través de la experimentación se elaborará un manual de actuación de cómo valorar cada proceso para su mejora (fases, tareas y competencias y criterios de ejecución) en base a los estándares.**

Por último, se deberá elaborar un manual o guía de instrumentos y pautas orientativas para su utilización, en base a los estándares (criterios e indicadores) con el fin de que sea la base de la primera fase de validación del modelo.



#### *4.2.2. Los procesos transversales: Bases para la concreción del modelo VERO a los programas e instituciones de formación multimediales a través de la validación.*

Para el desarrollo de la aplicación del modelo VERO a los procesos transversales de cualquier programa o institución de formación hay que tener en cuenta las siguientes bases:

- a) **Denominación de cada proceso o elemento:** Al igual que hemos hecho en el modelo VERO, clarificando previamente el campo y los conceptos y términos a utilizar, una vez delimitado el campo, parece oportuno definir los conceptos y términos que vamos a utilizar como punto de partida de la reflexión y de las aportaciones. Entendemos que esta propuesta conceptual no pasa de ser un intento de clarificar estos términos como punto de partida no tiene ninguna otra pretensión.

APLICACIÓN DE LOS PROCESOS VERTICALES DEL MODELO VERO A LOS PROCESOS TRANSVERSALES DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN MULTIMEDIAL					
<div> <div>ELEMENTOS</div> <div>PROCESOS</div> </div>	<div> <div>ESCENARIO ORGANIZATIVO</div> <div>RELACIÓN CON EL ENTORNO</div> </div>	<div> <div>ALUMNADO</div> <div>PROCESOS DE APRENDIZAJE</div> </div>	<div> <div>PROFESORADO</div> <div>PROCESOS DE ENSEÑANZA</div> </div>	<div> <div>COMUNICACIÓN DIDÁCTICA</div> <div>PROCESOS DE COMUNICACIÓN</div> </div>	<div> <div>LA ADMINISTRACIÓN</div> <div>PROCESOS DE ORGANIZACIÓN</div> </div>
1) PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE DEMANDAS SOCIALES					
2) ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL					
3) ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					
4) PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES					
5) ELABORACIÓN DE OFERTAS FORMATIVAS					
6) PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA MEJORA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• organización</li> <li>• aspectos didácticos</li> </ul>					
7) GESTIÓN DIRECTIVA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• DE RRHH: INT.</li> <li>• TANGIBLES</li> </ul>					
8) GESTIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA: aspectos didácticos curriculares					
9) GESTIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN: resultados, impacto, generación del conocimiento y calidad					

Dos dimensiones diferentes y complementarios:

-  Aspectos interaccionados de carácter pedagógicos. Tonos de azules.
-  Modelo que además abarca aspectos institucionales. Valor añadido del mismo.

- 1) Los procesos de relación con el entorno o elemento que hemos denominado Contexto o Escenario Organizativo (social, económico, tecnológico, educativo, etc.): En este apartado ubicaríamos los procesos de relación de la institución y/o programa de formación

que tiene con el entorno y su nivel de ubicación y validez de los procesos de demandas y sociales y de mercado y necesidades de formación con el fin de definir entre otros aspectos las demandas de formación a las que vamos a responder, los grupos destinatarios y sus expectativas y necesidades respecto al programa, y estos datos deben ser gran parte de las finalidades y prioridades del programa dentro del marco de visión, misión y objetivos operativos y los criterios de evaluación y de calidad del mismo para su logro.

- 2) **Los procesos de aprendizaje y el alumno como elemento:** En este apartado ubicaríamos los procesos de aprendizaje y deberá definir entre otros aspectos los grupos destinatarios, sus necesidades, experiencia previa, motivaciones y expectativas, así como las características personales y sociológicas del alumnado, como un conocimiento exhaustivo de el mismo como usuario, beneficiario o cliente, pero debemos también tener claro que en un programa multimedial es más necesario que en otros generar y definir el marco de autonomía de esos procesos con el fin de poder desarrollar su madurez como alumnado y su independencia en el estudio, variables que van a incrementar directamente el nivel de éxito de logros y la calidad del programa.
- 3) **Los procesos de enseñanza y los agentes formativos intervinientes:** En este apartado ubicaríamos los procesos que deben configurar el proceso de enseñanza, que en la mayoría de estos programas tiene un valor añadido pero también su gran reto. al tener que crear la cultura y la coordinación de un generar la cultura del trabajo en equipo, con la participación de diferentes especialistas, cada uno con un rol y funciones diferentes. Se crea la necesidad de especialistas que elaboren el material, profesorado de apoyo y tutoría y toda una serie de profesionales, que deben facilitar con su trabajo, la versatilidad y flexibilidad de estos procesos para ofrecer a ese alumnado, dentro del marco de la autonomía, la mayor oferta de posibilidades para su aprendizaje en tiempo, ritmo, comprensión, resultados, aplicación, etc.
- 4) **Los procesos de comunicación y los materiales multimediales utilizados:** En este apartado ubicaríamos los procesos de elaboración de todo el sistema de comunicación, no solo de mensaje, sino, sobre todo, del vehículo o canal a través del cual pretendemos generar el proceso de aprendizaje lo más autónomo posible con los máximos medios didácticos que tengamos a nuestro alcance, con el fin de ofrecer el mayor número de posibilidades de aprender. Estos procesos se van a caracterizar por los medios tecnológicos utilizados y su apro-



vechamiento para conseguir los fines propuestos como indicador de calidad. **La relación entre las estrategias didácticas (proceso de enseñanza) y la ductilidad y versatilidad para el aprovechamiento de estos medios es uno de los grandes retos de calidad** del actual panorama de la utilización de las nuevas tecnologías a las modalidades no presenciales de formación con la utilización integrada de los diferentes medios (multimedial).

**5) El procesos de administración, dirección y gestión del programa:**

En este apartado habría que ubicar los procesos de dirección y gestión con la coordinación de todos los agentes que intervienen, así como de los tiempos, funciones y responsabilidades de ejecución de cada proceso antes enumerado. En este apartado los procesos administrativos son fundamentales como punto de partida de todos los restantes procesos. Incluimos aquí desde los procesos de marketing de la oferta, formativo, planificación previa como es lógico, la inscripción del alumnado, todo los temas burocráticos y administrativos, la capacidad de respuesta frente a los desfases o problemas inesperados, que puedan surgir hasta el prestigio de la titulación y su nivel de cualificación en el mercado de formación, entre otros aspectos y procesos. La capacidad de planificación previa de prevenir desajustes y la rapidez de respuesta marcarían en este apartado los criterios de calidad previos.

**b) Equivalencia en términos de procesos entre el modelo VERO y estos procesos transversales.-** La equivalencia, siguiendo el cuadro, sería la siguiente:

**1) Los procesos de relación con el entorno o elemento que hemos denominado Contexto o Escenario Organizativo (social, económico, tecnológico, educativo, etc.):** Habría que definir los criterios e indicadores en base fundamentalmente a los procesos 1 de demandas sociales y de mercado respecto al programa de formación y 4 la detección de necesidades respecto a la oferta formativa, y en parte del 6 y 9 que son los procesos de planificación y gestión de la evaluación (buscando la coherencia entre lo que buscamos y queremos conseguir), aunque puede haber otros criterios e indicadores que puedan deducirse de los otros procesos. Estos criterios e indicadores deberán ser la base del modelo puesto que deberán definir la visión, misión, y las prioridades en términos de finalidades y objetivos.

**2) Los procesos de aprendizaje y el alumno como elemento:** Habría que definir los criterios e indicadores en base fundamentalmente a los

procesos 2, 3 y 5, que son los de planificación institucional, directiva y de la oferta formativa y que deberán tener una coherencia entre ellos sobre que tipo de aprendizaje pretendemos (como criterio de evaluación sería conseguir que el alumnado adquiriera el mayor nivel de autonomía) y los procesos 6 y 8 de gestión de la oferta formativa y en parte del 6 y 9 que son los procesos de planificación y gestión de la evaluación (buscando la coherencia entre lo que buscamos y queremos conseguir), aunque puede haber otros criterios e indicadores que puedan deducirse de los otros procesos. Estos criterios e indicadores deberán ser la base de los de los procesos de enseñanza, comunicación y administración y dirección

- 3) **Los procesos de enseñanza y los agentes formativos intervinientes:** Habría que definir los criterios e indicadores en base fundamentalmente a los procesos 2, 3 y 5, que son los de planificación institucional, directiva y de la oferta formativa y que deberán tener una coherencia entre ellos sobre que tipo de enseñanza queremos desarrollar para generar la mayor autonomía de aprendizaje y la mayor versatilidad de los sistemas de apoyo al mismo y los procesos 6 y 8 de gestión de la oferta formativa y en parte del 6 y 9 que son los procesos de planificación y gestión de la evaluación (buscando la coherencia entre lo que buscamos y queremos conseguir), aunque puede haber otros criterios e indicadores que puedan deducirse de los otros procesos. Estos criterios e indicadores deberán ser la base de los de los procesos de comunicación y administración y dirección
- 4) **Los procesos de comunicación y los materiales multimediales utilizados:** Habría que definir los criterios e indicadores en base fundamentalmente a los procesos 2, 3 y 5, que son los de planificación institucional, directiva y de la oferta formativa y que deberán tener una coherencia entre ellos sobre que tipo de comunicación que debemos desarrollar con los materiales y la utilización de las tecnologías para conseguir generar la mayor autonomía de aprendizaje y la mayor versatilidad de los sistemas de apoyo al mismo y los procesos 6 y 8 de gestión de la oferta formativa y en parte del 6 y 9 que son los procesos de planificación y gestión de la evaluación (buscando la coherencia entre lo que buscamos y queremos aunque puede haber otros criterios e indicadores que puedan deducirse de los otros procesos. Estos criterios e indicadores deberán ser la base de los de los procesos de comunicación y administración y dirección

**5) El procesos de administración, dirección y gestión del programa:**

Habría que definir los criterios e indicadores en base fundamentalmente a los procesos 2, 3 y 5, que son los de planificación institucional, directiva y de la oferta formativa y que deberán tener una coherencia entre ellos sobre que tipo de organización deberemos desarrollar para facilitar un sistema de comunicación multimedial para conseguir generar la mayor autonomía de aprendizaje y la mayor versatilidad de los sistemas de apoyo al mismo y el proceso 7 de la gestión directiva y 8 de gestión de la oferta formativa y en parte del 6 y 9, que son los procesos de planificación y gestión de la evaluación (buscando la coherencia entre lo que buscamos y queremos aunque puede haber otros criterios e indicadores que puedan deducirse de los otros procesos. Estos criterios e indicadores deberán ser la base de los de los procesos de comunicación y administración y dirección

- c) Elementos que va a tener el manual en función de los criterios e indicadores que se desarrollen:** Los criterios que debería tener el manual serían los mismos que los que se ha propuesto para el desarrollo del modelo VERO: fases del proceso; funciones en términos de competencias, que deberá realizar los miembros de una institución o que participan en el programa de formación; los criterios de ejecución de estas competencias, que se definirán en función de los criterios de calidad del modelo VERO; y los indicadores de esos criterios (segundo nivel de certificación y tercer nivel de calidad), aunque se ponderaran también, como hemos visto de 0 a 3, los otros niveles más bajos.

El cuadro que a continuación se desarrolla podría servir de plantilla para la discusión y la reflexión sobre las bases del modelo de material multimedial:

## Referencias bibliográficas

### A) Propuesta de bibliografía y lecturas recomendadas como marco conceptual de la calidad: modelos y normas.

Moreno Luzón, M; Peris, F. J; y González, T. (2000). *Gestión de la Calidad y Diseño de las Organizaciones. Teoría y estudios de casos* «. Madrid. Prentice Hall. Es interesante todo el libro pero especialmente el estudio comparativo de los capítulos del anexo 1 y 2 (EFQM, pp.373-388; ISO 9000:2000, pp.389-400 y el estudio comparativo de ambos 400-402).

Badía, A. (1998). *Calidad: enfoque ISO 9000*. Bilbao. Deusto. Es la mejor recopilación de las normas y su utilización, pero sobre todo deja claro los conceptos básicos y fundamentales de estas normas. Concepto de calidad, pp. 83-97; los Gurús de calidad, pp. 103-113; y las Normas ISO 9000, pp. 119-128; el libro tendría una serie de capítulos tan interesantes como estos, pero que no tiene sentido citar aquí.

Galgano, A. (1993). *Calidad total*. Madrid. Díaz Santos. En este libro se comparan diferentes modelos de calidad total (japonés, europeo, etc.), aunque hoy ya está desfasado en las propuestas, pero los conceptos que utilizan y el debate que provoca es la base para entender la situación actual de los acercamientos de los modelos de calidad y las normas de certificación. Se recomiendan el modelo CWQC, pp. 29-89; capítulo 16 y 17 sobre enfoques y estrategias pp. 213-267; entre otros.

Guinjoan, M. Y Riera, J. M. (2000). *Instrumentos para la gestión de la Formación Continua con criterios de calidad ISO 9000*. Madrid. Díaz Santos. En este libro se explica la experiencia de la aplicación de las normas 9000: 1994 y las directrices desarrolladas en 1999 al campo de la formación y en el contexto de las pequeñas empresas de servicios. Puede ser útil para no incurrir en los mismos errores y saber la como desarrollar una experiencia de calidad en nuestro escenario organizativo.

Rosander, A. C. (1994). Los catorce puntos de Demming aplicados a los servicios. Madrid. Díaz Santos. Es la referencia más concisa respecto al modelo de Demming o modelo de calidad japonés, que es el concepto de calidad que ha utilizado, hasta hace poco, la ingeniería pedagógica francesa de Le Boterf y otros. Los puntos clave del modelo están muy bien clarificados en el capítulo 2, pp. 9-48.

Anexo: Documentos oficiales de las normas ISO 9000:2000 y del modelo de Excelencia de Calidad del modelo Europeo.

### B) propuesta de bibliografía y lecturas recomendadas como punto de partida del marco conceptual de la organización educativa.

Actas de congresos de organización (cioe y jornadas andaluzas).

Casanova, M. A. (1996). Compendio de legislación Escolar. Barcelona. Praxis. Cuadernos de Pedagogía (1994). «Las claves de la organización». Rev. Cuadernos de Peda-

gogía, núm. 222. Febrero. Cuadernos de Pedagogía (1997). « Monográfico sobre Dirección y Gestión de Centros» Rev. Cuadernos de Pedagogía, núm. 262. Octubre. Canton, I. (1996). Manual de organización de Centros Educativos. Madrid. Oikos Tau. Domínguez, G. y Mesanza, J. (Coords) (1996). Manual de Organización de Instituciones Educativas. Madrid. Editorial. Escuela Española. Gairín, J. y Darder, P. (Coords) (1994; 1996). Organización y gestión de Centros Educativos. Barcelona. Práxis. Libro y Colección actualizada permanentemente. Gairín, J. (1996). La Organización Escolar: Contexto y Texto de actuación. Madrid. Muralla. Martín Moreno-Cerrillo, Q. (1996). La Organización de Centros Educativos en una perspectiva de cambio. Madrid. UNED. Santos, M. A. (1997). La luz del prisma. Málaga. Editorial Aljibe.

**C) propuesta de bibliografía y lecturas recomendadas como punto de partida de generación de conocimiento y desarrollo organizacional.-**

- Arbonés Ortiz, A. L. (2001). *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid Díaz Santos.
- Argirys, Ch. y Shon, D.A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* nº 77-78. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Baird, Ll. y Henderson, JC. (2001) : *El motor del conocimiento. Como crear ciclos rápidos de conocimientos acción y acción conocimiento*. Madrid. Edit. Centros de Estudios Ramón Areces.
- Bartoli (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós – Empresa. Barcelona.
- Broad, M. L.; y Newstrom, J.W. (2000). *Como aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo: Un modelo estratégico para garantizar un alto rendimiento de sus inversiones en formación*. Madrid. Fundación Ramón Areces. Buck, J. Y. (2000). *Gestión del conocimiento*. Madrid. AENOR. Callaghan, J. (2002). Inside intranets and extranets. Knowledge managment and the struggle for power. New York. Palgrave.
- Castells, M. (1997). *La era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura. Vol.1: La Sociedad en Red*. Madrid: Alianza Editorial.
- CEE (1995). *Libro Blanco sobre la Educación y la Formación. Enseñar y Aprender. Hacia la sociedad del conocimiento*. Dirección General V y XXII. Luxemburgo. Oficina de publicaciones de la CEE.
- CEE (1996). *Educación, formación, investigación: los obstáculos para la movilidad transnacional*. Boletín de la Unión Europea. Suplemento 5/96. Luxemburgo.
- Dean, P. J. y Ripey, D. E. (2002). *Los principios de mejora del rendimiento. Modelos para el aprendizaje en la organización*. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Dixon, N. M. (2000). *El ciclo del aprendizaje organizativo*. Madrid. AENOR-Dayton.

- Dollan, S; Shuller, R. S.; y Valle, R. (2000). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid. Mc. Graw Hill.
- Domínguez, G. (1998,a). «Campos emergentes de estudio e investigación en la Organización Escolar: Ampliación del concepto escolar y/o la desescolarización del concepto educativo». En las *Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Las Organizaciones ante los retos* Domínguez, G. (2001). « La Dirección en Instituciones No Formales: La integración de los subsistemas para generar conocimientos ». En De Vicente, P. (coord.): *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao. ICE Universidad de Deusto.
- Gizycki, R.; Ulrici, W.; y Rojo, T. (1998). *Los trabajadores del conocimiento*. Madrid. FORUM – UNIVERSIDAD-EMPRESA.
- Hammer, M. y Stanton, S. (1997). *La revolución de la Reingeniería*. Madrid. Díaz Santos.
- Harasim, L.; Hiltz, S. T.; y Turoff, M. (2000). *Redes de aprendizaje: Guía para la enseñanza y el aprendizaje en red*. Barcelona Gedisa.
- Harvard Business Review (Comp. VARIOS) (2000). *Gestión del conocimiento*. Bilbao. Deusto.
- Hedberg, Bo; Dahlgren, G.; Hansson, J. Olve, N. G. (2000). *Virtual organizations and beyond: discovering imaginary systems*. Chichester. Wiley
- Heselsbein, F.; Goldsmith, M; y Beckhard, R. (1997). *La organización del futuro*. Bilbao. Deusto Ediciones.
- Kuan-Tsae Huang, Yang W. Lee y Richard Y. Wang (2000). *Calidad de la información y gestión del conocimiento*. Madrid: AENOR.
- Marcelo, C y otros. (2002). *E-learning teleformación. Diseño, desarrollo y evaluación de la formación a través de Internet*. Barcelona. Gestión 2000.com.
- Mchugh, P., Merli, G. y Wheeler, W.(1998). *Más allá de la Reingeniería Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Nadler, D. A y Tushman, M. L. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: El poder de la arquitectura organizacional*. Mexico. Oxford Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995;1999). *La Organización creadora de conocimiento*. Oxford. Oxford University Press.
- Mayo, A. y Lank, E. (2000). *Las Organizaciones que aprenden: el poder del aprendizaje*. Barcelona. Gestión 2000.
- Palloff, R. M.; y Pratt, K. (2001). *Lessons from the Cyberspace Classroom: The realities of Online Teaching*. San Francisco. Jossey-Bass Inc.
- Probst, G; Raub. S.; y Romhardt, K. (2000). *Managing Knowledge. Building blocks for success*. Chichester. John Wiley & Sons Ltd.
- Rosenberg, M. J.(2001). *E-Learning: strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York. MC. Graw Hill.
- Traducido al español (2002). *E-Learning estrategias para transmitir conocimiento en la era digital. Construya un exitoso aprendizaje en línea en su organización*. Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N. C.; y Edvinsson, L. (2001). *El capital Intelectual: El valor intangible de la empresa*. Buenos Aires. Paidós Empresa.
- Schank, R. (2000). *Aprendizaje virtual*. Madrid. Mc. Graw Hill.
- Schneider, A. Th.; Akkermans, H. y alt. (2000). *Knowledge engineering and managament. The Commonkads Methodology*. Cambridge. Massachussets. MIT Press.
- Serieyx, H. (1994). *El Big Bang de las organizaciones*. Barcelona. Ediciones B.

- Stahl, T., Nyhan, B. y D'aloja, P. (1993). *La Organización Cualificante*. Bruselas. EURO-TECNET.
- Sveiby, K. E. (2000). *Capital Intelectual: la Nueva riqueza de las empresas: Como medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona. Gestión 2000.
- Sullivan, P. H. (1998). *Profiting from Intellectual capital. Extracting value from innovation*. New York. J. Wiley
- Yeung, A.K.; Ulrich, D. O.; Nason, S. N.; y Von Glinow, M. A. (1999). *Las capacidades de aprendizaje en la organización: como aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Mexico. Oxford. Press.
- Wei Choo, Ch. (1999). *La Organización Inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México. Oxford Press.
- Weigel, V. B. (2002). *Deep Learning for a Digital Age. Technology's Untapped Potential to enrich Higher Education*. New York. Jossey

